Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

RAPPORT FINAL

Amélioration des communications internes

Numéro de projet : 403/98

Directeur général, BVI :
James K. Martin

Membres de l'équipe centrale du BVI :
Basil Orsini
Suzanne Ryan

Membres de l'équipe consultative :
Gerry Thompson et Kevin Weighill, coprésidents, Conseil des directeurs de CRHC
Peter Lantos, COMM, AC
John Connelly, CSM, AC
James K. Martin, DG, BVI, AC

Membres de l'équipe d'examen :
Mike Balfour (Alberta/T.N.-O./Nunavut)
Bob Cochran, Nick Giambattista et Rhonda Laing (Saskatchewan)
Helen Dyrkacz et Janet Hlady (Manitoba)
Mike Monette (Ontario)
André Gobeil et Louise Dufour (Québec)
Evelyn Power-Reid (Nouvelle-Écosse)
Kathleen Miner (Nouveau-Brunswick)
Lidia DiBiaise (DGIRH, AC)
Zarko Poljsak (PSR, AC)
John Spence (Communications, AC)
Brad Feasey (Systèmes, AC)
Brenda Whitehorne (SFA, AC)

Octobre 1999

Table des matières

1. INTRODUCTION 1
2. OBJECTIFS 2
3. PORTÉE DE L'EXAMEN 2
4. MÉTHODE UTILISÉE 4
5. PRINCIPALES CONCLUSIONS – PRATIQUES EXEMPLAIRES 7
6. PRINCIPALES CONCLUSIONS - SUGGESTIONS 25
7. RECOMMANDATIONS 28

ANNEXES

ANNEXE A – TABLEAU DE LA PORTÉE DE L'EXAMEN
ANNEXE B – AMÉLIORATION DES COMMUNICATIONS À DRHC
ANNEXE C – PRATIQUES EXEMPLAIRES
ANNEXE D – SUGGESTIONS

1. Introduction

On dit que lors d'une tournée d'inspection des travaux de construction de la cathédrale de Saint-Paul, Christopher Wren demanda à un tailleur de pierres ce qu'il faisait. « Je taille des pierres, répondit-il ». *Un peu plus tard, il posa la même question à un autre tailleur de pierres.* « Je construis une cathédrale, répondit l'homme ».

Communicating Organizational Change: A Management Perspective
publié par Donald Peter Cushman et Sarah Anderson King,
State University of New York Press, 1995

Les résultats du sondage environnemental mené auprès des Centres de ressources humaines du Canada (CRHC) pour l'année 1997 démontraient, par rapport à l'année précédente, une légère amélioration de la satisfaction des employés vis-à-vis les communications internes. Bien qu'il s'agisse là d'un progrès encourageant, le Conseil des directeurs de CRHC a recommandé au Conseil national de direction de procéder à un examen national pour favoriser l'évolution des outils et des stratégies de communications internes. Le présent examen national constitue la réponse conjointe du Conseil et du Bureau de vérification interne à cette recommandation.

L'efficacité des communications internes jouera un rôle déterminant dans la mise en application de la nouvelle *Vision de DRHC.* En des mots plus simples, l'efficacité des communications est « une bonne affaire ».

« On a identifié l'efficacité des communications comme étant le principal facteur permettant de réaliser le changement nécessaire au sein des organisations efficaces... la communication est un moyen d'arriver à un but : le succès de l'organisation. »

Communicating Corporate Change: A Practical guide to Communication and Corporate Strategy, Bill Quirke, MacGraw-Hill Publishing Company, 1997

Le Comité de vérification et d'évaluation de DRHC a approuvé la proposition du BVI selon laquelle il convient de relever les pratiques exemplaires et de veiller à ce que les processus de communications internes appuient les valeurs et les objectifs ministériels de façon opportune et rentable. L'exécution du présent examen national a aussi été recommandée par de nombreux participants dans le cadre des séances de diagnostic des risques menées par le BVI d'octobre 1997 à janvier 1998.

2. Objectifs

L'examen avait pour objet de déterminer, d'analyser et de diffuser, sur une grande échelle, les renseignements relatifs aux outils, aux méthodes et aux pratiques efficaces de communications internes (c.-à-d., les pratiques exemplaires utilisées avec succès par les CRHC dans l'ensemble du pays, ainsi qu'au sein des bureaux régionaux et de l'AC).

Cela devrait permettre de mieux comprendre :

- les méthodes stratégiques utilisées pour des communications internes efficaces;
- les obstacles aux communications internes, et les outils pratiques permettant de les surmonter.

3. Portée de l'examen

Les communications internes constituent un sujet très vaste. Par conséquent, on a convenu que le présent examen ne pouvait porter sur tous les aspects de la question. Nous avons plutôt décidé de nous pencher sur les outils, les méthodes et les pratiques de communications internes se révélant efficaces au sein de tous les secteurs d'activités et à tous les échelons du Ministère, de façon à assurer des résultats à valeur ajoutée.

Toutes les pratiques exemplaires identifiées dans le cadre des séances de réflexion, ou au moyen des questionnaires et des entrevues, sont décrites en détail à l'*annexe C* du présent rapport.

Nous étions aussi conscients du fait que les participants auraient sans doute des suggestions à formuler concernant l'amélioration des pratiques de communications internes. Bien que le processus de collecte de données n'ait pas été axé sur les lacunes, nous avons pris soin de noter les suggestions des employés. Il est à souligner, cependant, que ces suggestions n'ont pas fait l'objet d'une analyse aussi approfondie que celle réservée aux pratiques exemplaires. Ces suggestions sont énumérées à l'*annexe D* du présent rapport.

Voici une liste des groupes fonctionnels et des régions ayant participé à cet examen :

Groupes fonctionnels

Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines (DGIRH)
Assurance
Programmes de la Sécurité du Revenu (PSR)
Travail
Communication
Systèmes
Services financiers et administratifs (SFA)

Régions

Alberta/T.N.-O./Nunavut
Saskatchewan
Manitoba
Ontario
Québec
Nouveau-Brunswick
Nouvelle-Écosse

4. Méthode utilisée

L'aspect «équipe»

Basil Orsini et Suzanne Ryan, de l'équipe centrale du BVI, ont assuré la direction du présent examen, avec la collaboration de nombreux associés de tous les secteurs du Ministère, et ont mis à profit les conseils d'un groupe choisi de conseillers en examen.

Rôle de l'équipe centrale

- assumer la direction
- élaborer la méthodologie avec l'équipe d'examen
- assurer la coordination
- entreprendre le processus de rapport et de promotion
- apporter son aide pour certaines séances de réflexion

Rôle de l'équipe d'examen virtuelle

- participer à une réunion nationale pour élaborer la méthodologie d'examen
- déterminer les outils, les méthodes et les pratiques fructueuses, du point de vue des CRHC et des bureaux régionaux ou nationaux
- valider les pratiques fructueuses
- participer à une réunion nationale pour analyser les résultats de l'examen
- contribuer à la réalisation du rapport national
- transmettre les résultats aux collègues

Rôle de l'équipe consultative

- assurer les liens opportuns avec d'autres études ministérielles
- faire en sorte que l'examen donne des résultats à valeur ajoutée
- évaluer les avantages en vue des examens subséquents

Une méthode d'examen unique

La méthode adoptée pour le présent examen s'est révélée novatrice pour un certain nombre de raisons, c'est-à-dire :

- Le Conseil des directeurs de CRHC est le client.
- L'examen était axé sur la détermination des « pratiques exemplaires », plutôt que sur les lacunes.
- Les membres de l'équipe d'examen provenaient de groupes fonctionnels et régionaux de l'ensemble du pays.
- On a fait appel au principe de l'auto-évaluation.
- On a adopté une approche axée sur l'« équipe virtuelle »

« Des équipes virtuelles efficaces. »

Dans l'ensemble, les membres de l'équipe d'examen ont jugé enrichissante leur expérience au sein de l'équipe virtuelle. Comme l'a souligné un membre de l'équipe, *« ce fut une expérience très intéressante, qui m'a permis non seulement de nouer des relations à l'échelle régionale, mais aussi de me découvrir des habiletés dont j'ignorais l'existence ».*

L'énergie et l'esprit novateur de l'équipe se sont aussi révélés des facteurs positifs, a-t-on souligné. L'utilisation d'une équipe virtuelle a donné à l'examen une richesse et une orientation qui n'auraient pas été possibles si le BVI s'en était lui-même chargé. Cette méthode, a-t-on jugé, a permis de promouvoir le changement de façon positive, en mettant l'accent sur les « pratiques exemplaires ».

La conception du présent examen s'appuie sur ce qui suit :

- *méthode axée sur les solutions* – ce qui fonctionne bien maintenant et ce dont on a besoin pour l'avenir;
- *processus coopératif* – une équipe d'examen virtuelle, appuyée par de nombreux associés de DRHC et des conseillers en provenance de différents secteurs de l'organisation et du pays;
- *démarche ascendante* – se concentrant d'abord sur le point de vue des CRHC, l'examen met à profit les contributions des employés et des gestionnaires;
- *procédé mobilisateur* – la méthodologie détaillée a été élaborée avec la participation du client et de l'équipe d'examen.

Les membres de l'équipe d'examen ont adapté la méthodologie en fonction de leurs propres bureaux, et utilisé l'une des quatre démarches énoncées ci-après. Dans tous les cas, cependant, on a eu recours à un communiqué type pour informer les gestionnaires et les employés qui participaient aux séances de réflexion ou aux entrevues, ou qui remplissaient un questionnaire concernant l'examen. Un exemplaire de ce communiqué est joint au présent rapport (*annexe B*).

Démarche 1

- Le communiqué demandant aux employés de faire part des pratiques exemplaires a été diffusé au moyen du site Web existant.
- Selon les réponses obtenues, on a organisé des séances de réflexion visant à valider les données et supervisées par les conseillers en apprentissage de chaque zone.

Démarche 2

- On a envoyé le communiqué aux directeurs.
- Les membres de l'équipe d'examen ont rencontré personnellement chacun des directeurs, pour obtenir leur soutien et pour recommander des participants.
- On a ensuite envoyé le communiqué aux participants des séances de réflexion.
- Les séances de réflexion ont réuni les gestionnaires et les employés, sous la supervision d'un ou de plusieurs membres de l'équipe d'examen.

Démarche 3

- On a envoyé le communiqué aux directeurs, puis aux personnes interrogées.
- Les membres de l'équipe d'examen ont eu ensuite des entrevues avec des gestionnaires et des employés choisis.

Démarche 4

- Les membres de l'équipe d'examen ont rencontré les directeurs pour obtenir leur soutien.
- On a ensuite envoyé à chaque directeur le communiqué accompagné du questionnaire.
- Chaque directeur a rempli le questionnaire au nom de sa direction générale, et l'a retourné au membre de l'équipe d'examen.

5. Principales conclusions - Pratiques exemplaires

Les séances de réflexion et les entrevues menées auprès de plus de 300 gestionnaires et employés, ainsi que le questionnaire utilisé pour un secteur particulier, ont permis de relever 144 « pratiques exemplaires » en rapport avec les communications internes. Pour chacune des pratiques exemplaires relevées, nous avons demandé aux participants d'indiquer si possible les détails suivants :

- Une description de la pratique exemplaire.
- Le contexte (comment cette pratique a-t-elle été établie?).
- À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?
- La source d'information.
- Des citations à titre indicatif.
- Le nom, le numéro de téléphone et le lieu de travail de la personne-ressource.

Ces 144 pratiques exemplaires, qui peuvent être regroupées sous huit catégories générales, sont énumérées ci-après.

1. Gestion de la technologie
2. Réunions
3. Orientation
4. Reconnaissance
5. Soutien des gens
6. Outils
7. Leadership visible et partage de l'information
8. Groupes de travail

Des rapports détaillés sur chacune des pratiques exemplaires déterminées pendant l'examen apparaissent à *l'annexe C.*

Il est à souligner que les données semblent indiquer que ces pratiques et ces outils de communication ne sont pas suffisants en eux-mêmes. Certaines valeurs sous-jacentes doivent être présentes pour assurer le succès des communications. Ainsi, les valeurs suivantes se sont avérées inhérentes à une communication efficace pour ce qui est des pratiques exemplaires : confiance, relations, planification, respect, authenticité, reconnaissance, ouverture, intégrité et interaction.

« Pour être efficaces, les communications doivent s'appuyer sur les relations entre les personnes. »

Nous sommes arrivés à la conclusion que les valeurs et principes suivants sont des éléments essentiels communs aux huit thèmes généraux :

- Permet de nouer des relations
- Crée un sentiment d'appartenance
- Crée des occasions de formation de réseaux et d'échange de pratiques exemplaires
- Favorise la confiance
- Permet la participation de tous les employés
- Permet une rétroaction immédiate
- Communications cohérentes (chacun reçoit le même message au même moment)
- Compréhension commune
- Synergie des groupes
- Le partage de l'information aide les employés à prendre des décisions éclairées
- Permet de célébrer et de reconnaître les réalisations et les contributions du personnel
- Amène les gens à améliorer leur rendement
- Accroît l'efficience et l'efficacité des opérations
- Met en valeur la communication en tête-à-tête et le dialogue
- Habilite le personnel; processus créés par et pour les employés

- Permet de mieux comprendre la nature des activités des autres employés du Ministère
- Crée des occasions d'apprentissage et de perfectionnement

« La communication est un processus, et non un produit. »

En plus de ces valeurs, différents aspects du processus de communication ont été identifés à maintes reprises. Les suivants sont dignes de mention :

- Régulier
- Messages cohérents
- Bref et précis
- Structuré (p. ex., l'utilisation d'un ordre du jour et la diffusion des procès-verbaux)
- Transparent
- Ouvert
- Horizontal
- Opportun

Sous chacun des huit thèmes, les meilleures pratiques ont été regroupées en fonction des activités communes. Un bref résumé de chacune de ces activités apparaît ci-après.

1. Gestion de la technologie

« Mettre des visages sur les noms et sur les adresses de courrier électronique. »

Courrier électronique

Le courrier électronique, lorsqu'il est utilisé de façon appropriée (messages brefs, sujet clairement indiqué), permet de diffuser l'information rapidement, efficacement et sur une grande échelle.

Messagerie vocale

La messagerie vocale, lorsqu'elle est utilisée de façon appropriée (modification du message selon les besoins, et contrôle des messages reçus), permet de laisser des messages clairs et d'établir rapidement et efficacement des relations avec les gens.

Intranet/ Internet

Intranet renseigne les gens au sujet des programmes et des services de DRHC. Il permet de diffuser facilement et sur une grande échelle les renseignements pertinents et utiles.

Internet permet d'accéder rapidement aux produits d'information en rapport avec notre travail; il constitue un outil rapide et efficace lorsqu'il s'agit de traiter avec des sources externes.

Sites Web

Les sites Web destinés aux groupes fonctionnels offrent de l'information sur les programmes de DRHC, ainsi que des renseignements récents sur les membres du personnel et les secteurs de responsabilité.

Réseau local

Un « courtier en information » classe tous les messages électroniques envoyés à un site donné et les expédie vers des dossiers prédéterminés, dont la plupart sont accessibles par les employés du bureau.

VTE

On utilise la vidéotransmission d'entreprise à des fins de formation ou pour transmettre les messages importants de la sous-ministre à l'ensemble des gestionnaires ou des employés.

Système de jumelage pour le courrier électronique et la messagerie vocale

Quelqu'un vérifie les messages transmis par courrier électronique ou par messagerie vocale à des personnes absentes du bureau pour une longue période (p. ex., vacances), pour veiller à ce que les clients soient servis.

2. Réunions

« La communication représente la pierre angulaire d'une organisation efficace. »

Réunions d'équipe — Réunions informelles et régulières du gestionnaire et des employés; ces rencontres sont brèves et on a recours à un ordre du jour. Occasions de discussion. Message uniforme.

Réunions du personnel — Réunions informelles et régulières des employés, et dirigées par ces derniers; ces rencontres sont brèves, on a recours à un ordre du jour, et on rédige un procès-verbal. Ce sont habituellement (mais pas exclusivement) les équipes autonomes qui ont recours à de telles réunions. D'une réunion à l'autre, la fonction de président est remplie par une personne différente (rotation). Occasions de discussions. Message uniforme.

Réunions de gestion — Réunions régulières régies par un ordre du jour, pour lesquelles on rédige un procès-verbal afin de confirmer ultérieurement les mesures de suivi déterminées, et dans le cadre desquelles tous les membres présentent des mises à jour. Ces dernières sont ensuite portées à l'attention des employés.

Réunions ad hoc — Réunions impromptues et rapides, convoquées chaque fois que des renseignements concernant des questions nouvelles doivent être diffusés immédiatement.

Réseaux — Il peut s'agir de réseaux officiels ou informels. On y a recours pour échanger les idées, les outils et les pratiques avec les collègues.

Conférences téléphoniques	Appels brefs et réguliers à l'intention des équipes dont les membres se trouvent éloignés les uns des autres. On y a recours pour parler des questions de l'heure, pour faire le point et transmettre de l'information sur les priorités absolues, et parfois pour prendre des décisions.
Vidéoconférences	Appels brefs et réguliers à l'intention des équipes dont les membres se trouvent éloignés les uns des autres. On y a recours pour parler des questions de l'heure, pour faire le point et transmettre de l'information sur les priorités absolues, et parfois pour prendre des décisions. On peut aussi y faire appel pour mener des entrevues et économiser ainsi sur les frais de déplacement, lorsque les interlocuteurs ne se trouvent pas au même endroit.

3. Orientation

Séances à l'intention des nouveaux employés	Ces séances ont pour objet de faire connaître l'organisation aux nouveaux employés et de leur donner un aperçu du mandat et de la structure de l'organisation.
Mentorat	Un membre du personnel est affecté au nouvel employé et agit à titre de mentor auprès de celui-ci. Ainsi, il répond à ses questions et lui donne de la rétroaction.
Brochure	Brochure d'orientation visant à souhaiter la bienvenue aux nouveaux employés. Cette brochure donne un aperçu de l'organisation et de ce qu'il faut savoir.
Profil d'un employé nouvellement arrivé au sein d'un groupe	On utilise un bulletin d'information local ou le courrier électronique pour présenter un nouvel employé (photographie comprise) ou pour tracer le portrait d'un employé en poste dans le cadre d'une rubrique style « Saviez-vous... ».
Visites des bureaux	Ces visites permettent de rencontrer les employés personnellement (« mettre des visages sur des noms »), et de se faire une idée de leur travail.

4. Reconnaissance

Moments « Tim Horton »

Activités collectives informelles telles que parties de golf, goûters, petits déjeuners ou célébrations d'un anniversaire de naissance.

« Prix Panthère rose » ou « Prix Yogi l'Ours »

Prix remis hebdomadairement aux employés par les employés, pour souligner les beaux gestes (p. ex., serviabilité) ou pour accorder des mentions honorables. L'employé conserve la Panthère rose ou le Yogi l'Ours dans son bureau pendant toute la semaine.

Petits déjeuners cuisinés par les gestionnaires

Tous les gestionnaires offrent aux employés un petit déjeuner qu'ils ont eux-mêmes confectionné et payé.

Prix d'ancienneté

Cadeau (d'une valeur maximale de 200 $) présenté en reconnaissance de 25 années d'états de service au sein de la fonction publique (p. ex., montre).

5. Soutien des gens

« La technologie ne peut remplacer l'interaction en tête-à-tête. »

Affectations et détachements	Possibilité, pour les employés, d'être affectés ou détachés dans un autre secteur ou une autre région, pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences.
Retraites à l'intention de tous les employés	Conférences ou ateliers de travail tenus annuellement à l'intention de tous les employés d'un groupe ou d'une direction générale. Ces séances ont lieu à l'extérieur et incorporent des éléments tels promotion du travail d'équipe, activités sociales et récréatives, et ateliers de perfectionnement.
Ateliers de travail à l'extérieur	Ateliers de travail tenus à l'extérieur, axés sur des objectifs de gestion précis, et habituellement conçus à l'intention d'un groupe de travail multifonctionnel et dont les membres se trouvent très éloignés les uns des autres.
Formation	Formation régulière visant à tenir à jour les compétences des employés.
Conférences nationales et régionales	Conférences nationales et régionales auxquelles peuvent participer les employés de tout échelon, et non seulement les gestionnaires.
Activités sociales	Par exemple, barbecues, fêtes de Noël, repas-partages et fêtes d'anniversaires à l'intention des employés d'une équipe ou d'une direction générale.
« Moments spéciaux »	Période réservée chaque semaine à des fins particulières.

Équipe de spécialistes	Équipe « Scarborough Working Together », mise en place pour donner suite aux questions soulevées dans le sondage d'évaluation environnementale de DRHC
Programme des utilisateurs confirmés et des chefs	Expert ou chef affecté au règlement d'un problème particulier (p. ex., questions en rapport avec les travailleurs étrangers ou les jeunes).

6. Outils

Livret sur la technologie de l'information

Livret produit par le groupe des Systèmes pour initier les gens à l'usage d'Intranet et d'Internet.

Brochures

Outils de référence pratiques destinés au personnel de DRHC et à nos clients. Avec ces brochures, très faciles à utiliser et à comprendre, l'information est à la portée de la main.

Bulletins d'information réguliers

Ces documents tiennent le personnel au courant des activités en cours et des orientations futures, soulignent les contributions des employés et les évènements spéciaux (p. ex, cérémonies liées aux longs états de services, ou retraites), et permettent aux employés de s'exprimer.

Boîte à suggestions

Grâce à cet outil, les employés peuvent soulever des questions ou faire part de leurs préoccupations en gardant l'anonymat, et l'on y donne régulièrement suite.

Demandes d'installation de composante (CIR)

Outil de gestion conçu pour assurer le suivi et le compte rendu du traitement de toutes les demandes d'installation de composante. Ainsi, il tient compte de la livraison et de l'installation des nouvelles versions des systèmes, des applications et du matériel.

Système de prévision électronique

Système élaboré à l'intention des bureaux de Brandon et de Dauphin, pour assurer la saisie de toutes les nouvelles activités et de tous les derniers décalages en rapport avec les prévisions mensuelles concernant les fonds de contribution.

Tableau blanc	On utilise un tableau blanc pour indiquer quelles sont les personnes présentes, pour noter les questions à régler ou à examiner au cours de la journée, pour exprimer la pensée du jour, souligner les anniversaires, etc. On a recours à des crayons de couleurs et des personnages de bandes dessinées (un peu de fantaisie). Il convient de placer le tableau à un endroit où il sera bien visible.
Classeur des procédures	Procédures écrites à l'intention des employés opérationnels.
Logiciel Apprenti-scope – instrument d'auto-évaluation	Logiciel permettant aux employés de s'évaluer eux-mêmes par rapport aux compétences de base, et de déterminer leurs besoins d'apprentissage.
Sondages	Façon efficiente et efficace de prendre le pouls de l'organisation et, par la suite, de prendre des mesures pertinentes.
Système de communication vocale d'urgence	Système de haut-parleurs utilisé pour les urgences.
Babillard électronique vocal - 997-3000 à l'AC	Numéro de téléphone de la région de l'AC, que l'on peut composer pour obtenir de l'information sur l'état des activités au sein de l'édifice (p. ex., mises à jour sur la fermeture de l'édifice).
Listes de personnes-ressources	Listes des noms et des numéros de téléphone des membres d'un groupe ou d'une direction générale, indiquant les personnes agissant comme point de référence et les responsabilités fonctionnelles.
Insignes nominatifs et photographiques d'identification	Les employés portent un insigne nominatif en tout temps, lorsqu'ils se trouvent au bureau. Cet insigne comporte parfois une photographie, de sorte que les employés puissent faire connaissance avec les personnes qui leur sont inconnues.

Formule relative aux travailleurs étrangers

Cette formule, qui constitue pour l'employeur la première fiche de renseignements préliminaire concernant l'embauche des travailleurs étrangers (à conserver avec les demandes des travailleurs étrangers et près du téléphone), est remplie avant que les formules de demande ne soit postées ou distribuées.

7. Leadership visible et partage de l'information

« Si elles ne sont pas opportunes, les communications représentent une perte de temps. »

Procès-verbaux des réunions	Les procès-verbaux des réunions de gestion sont régulièrement mis à la disposition des employés.
Comptes rendus de la haute direction	Les cadres supérieurs présentent des comptes rendus aux employés après les conférences importantes (p. ex., conférences nationales, réunions du conseil de gestion). Cela se fait habituellement en personne ou par courrier électronique.
Messages de la sous-ministre : en personne ou par vidéotransmission d'entreprise	Les messages importants de la sous-ministre sont communiqués en personne ou par vidéotransmission. Les employés tiennent à « voir » la sous-ministre.
Rétroaction de la direction	Rétroaction sur le rendement
Rapport sur l'élimination des obstacles	Les clients sont invités aux réunions du groupe ou de la direction générale, pour aider à déterminer de quelle façon nous pouvons nous montrer plus utiles, et pour cerner les obstacles au service.
Décisions organisationnelles concernant la dotation	Les décisions relatives à la dotation sont transmises à tous les employés.
Rapport électronique hebdomadaire	Le directeur rédige et distribue un rapport électronique hebdomadaire pour tenir le personnel au courant des initiatives, des événements et des activités.
Affichage des rapports	Rapport renfermant une analyse détaillée du

de rendement régionaux sur l'assurance-emploi	rendement et de tout problème à régler pour améliorer la situation.
Allocutions de la haute direction à l'intention des groupes de formation	Brève allocution présentée au début d'une session de formation, ou parfois pendant cette dernière. Les participants au programme de formation ont ainsi l'occasion de poser des questions ou d'exprimer leurs préoccupations. Cette initiative favorise également le dialogue.

8. Groupes de travail

« Information instantanée, communication instantanée, réponse instantanée. »

Groupes de travail	Petits groupes formés d'employés travaillant ensemble aux fins d'un projet précis et pour un laps de temps prédéterminé. Les membres de ces groupes se réunissent régulièrement, et agissent en fonction d'un mandat et de résultats escomptés.
Groupes de travail autonomes	Groupe d'employés assurant leur propre gestion – répartition de la charge de travail, calendrier des vacances, etc.
Équipe virtuelle	Équipe formée d'employés ne se trouvant pas tous au même endroit. Ces employés communiquent souvent par conférence téléphonique ou par courrier électronique.
Groupes de travail créés par le personnel (p. ex., CONCEP)	Groupes autonomes créés par les employés et appuyés par la direction, ayant pour fonction de régler les questions en rapport avec le milieu de travail et déterminées par le personnel.

Les pratiques exemplaires déterminées dans le cadre du présent examen semblent appuyer les points de repère suivants en matière de communications efficaces :

Huit points de repère pour des communications efficaces

1. Le premier dirigeant doit agir à titre de **maître d'œuvre en matière de communication ouverte**.
2. Il doit y avoir **correspondance entre les paroles et les interventions de la direction**.
3. On doit s'engager à favoriser le **dialogue**.
4. On doit mettre l'accent sur l'interaction en **tête-à-tête**.
5. Les responsabilités doivent être partagées pour ce qui touche à la **contribution des employés**.
6. On doit encourager l'acheminement des bonnes et des mauvaises nouvelles vers la direction (transmission **multidirectionnelle** : communication ascendante, descendante, latérale et diagonale dans l'ensemble de l'organisation).
7. On doit connaître les intérêts, les contributions et les préoccupations des intervenants.
8. Les employés doivent être incités à utiliser une **stratégie de communication ouverte**.

Communicating Organizational Change: A Management Perspective
publié par Donald Peter Cushman et Sarah Anderson King,
State University of New York Press, 1995.

6. Principales conclusions - Suggestions

Bien que l'examen ait avant tout visé à cerner les « pratiques exemplaires » dans le secteur des communications internes, on savait que les participants aux séances de réflexion auraient sans doute des suggestions à formuler quant à la façon d'améliorer les communications internes dans leurs secteurs respectifs ou au sein du Ministère dans son ensemble.

Il est à souligner que les suggestions faites dans certains bureaux viennent valider ou renforcer les « pratiques exemplaires » déterminées dans d'autres bureaux.

Les suggestions recueillies au cours du présent examen apparaissent à *l'annexe D*. Vous trouverez ci-après un résumé de ces suggestions, articulé autour des mêmes catégories générales que celles déterminées visant les pratiques exemplaires.

1. Gestion de la technologie

De nombreuses suggestions ont été formulées au sujet de l'utilisation du courrier électronique. En règle générale, on est d'avis que celui-ci constitue un outil de communication efficace « s'il est bien utilisé ». Il fait gagner du temps, il est efficace, et il permet de communiquer avec de nombreuses personnes en même temps. Cependant, le courrier électronique, bien qu'approprié dans certaines situations et à certains moments, ne doit pas remplacer la communication en tête-à-tête.

Suggestions d'amélioration les plus courantes :

- Trier les messages reçus par courrier électronique en fonction de leur degré de priorité, et stocker les messages diffusés à grande échelle sur un site commun, de sorte que les gens puissent y accéder à loisir.
- Veiller à ce que l'objet du message et l'intervention voulue soient clairement visibles, soit sur la ligne « Objet », soit au moyen d'un autre signe distinctif.
- Les pièces jointes multiples ne sont pas appréciées.
- Rédiger des messages concis.
- Donner un bref résumé de la question au début du message, de sorte que le destinataire puisse déterminer s'il vaut la peine d'en continuer la lecture.

En ce qui a trait à Intranet et Internet, l'élaboration d'un moteur de recherche efficace constitue la suggestion la plus courante.

2. Réunions

On a souvent suggéré la tenue régulière de petites réunions de groupes informelles.

3. Orientation

Tous les participants, semble-t-il, sont d'avis qu'il importe de créer des brochures et de mener des séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés, afin de les initier à l'organisation et de leur permettre de se faire une idée du travail effectué par chacun.

4. Reconnaissance

Il est important de reconnaître les réalisations des employés (longs états de service, travail bien fait, etc.).

5. Soutien des gens

On a fait des suggestions concernant l'organisation de retraites à l'intention du personnel, l'accès aux gestionnaires, les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, et la rétroaction régulière sur le rendement.

6. Outils

Plusieurs observations ont été formulées concernant l'utilisation de la messagerie vocale. Comme dans le cas du courrier électronique, les gens considèrent qu'il s'agit là d'un bon outil s'il est bien utilisé. Les messages des boîtes vocales devraient être modifiés selon les besoins et les gens devraient laisser des messages clairs et concis. Le destinataire ne devrait pas avoir à écouter le message plusieurs fois pour en saisir le sens global.

Autre suggestion courante : l'usage de la VTE pour les messages de la sous-ministre et de la haute direction, par opposition aux vidéos et aux messages écrits. On est aussi d'avis que la VTE ne convient pas à tous les genres de formation. La formation en tête-à-tête est souvent plus efficace.

On souhaite un agencement judicieux de supports électroniques et d'autres méthodes de communication.

7. Leadership visible et partage de l'information

On préfère la communication en tête-à-tête avec les gestionnaires à toute autre méthode de communication. Plus particulièrement, la présence des cadres supérieurs est toujours appréciée.

Les employés apprécient également les occasions où les gestionnaires leur présentent des comptes rendus des conférences, des réunions et des ateliers de travail nationaux.

On est confronté à une véritable avalanche de renseignements, et les sources d'information sont trop nombreuses. L'information doit être mieux coordonnée, de sorte que les liens puissent être parfaitement compris par tous les employés.

8. Groupes de travail

On recommande des initiatives conjointes dans le cadre desquelles tous les intervenants seraient représentés.

7. Recommandations

En vue de l'atteinte de l'objectif du présent examen national, c'est-à-dire l'amélioration des communications internes dans l'ensemble de DRHC, nous recommandons que :

- le présent rapport soit distribué à tous les gestionnaires des centres de responsabilité;
- les gestionnaires et les employés soient incités à examiner ces pratiques exemplaires et à les adapter en fonction de leur propre situation;
- les pratiques de communications exemplaires soient publiées et tenues à jour sur un site Intranet de DRHC;
- les futurs sondages auprès des employés soient conçus de façon à évaluer le degré de satisfaction du personnel vis-à-vis les communications internes;
- l'on s'engage à donner suite au présent examen;
- DRHC mette en oeuvre, au sein du Ministère, les moyens nécessaires pour dispenser des services-conseils aux fins des communications internes;
- le Conseil des directeurs de CRHC mette à exécution des projets supplémentaires pour améliorer les communications internes dans des domaines tels que la formation et l'encadrement.

ANNEXE – A

TABLEAU DE PORTÉE DE L'EXAMEN

Tableau de portée de l'examen

Région/ Groupe fonctionnel	Méthodologie Utilisée	Bureaux visités	Membre de l'équipe d'examen
Alberta/T.N.-O./ Nunavut	11 séances de réflexion et 1 visite en tête-à-tête	1. BR Alberta 2. CRHC Edmonton Ouest 3. CRHC Edmonton Sud 4. CRHC Calgary Sud 5. CRHC Calgary Nord 6. CRHC Calgary Centre 7. CRHC Red Deer 8. CRHC Grande Prairie 9. CRHC Lethbridge 10. CRHC Yellowknife 11. CRHC Iqaluit	Mike Balfour
Saskatchewan	10 entrevues	Des entrevues ont été menées avec des employés des bureaux régionaux et des activités, des gestionnaires de la prestation de services et des membres des conseils de gestion régionaux.	Bob Cochran, Nick Giambattista et Rhonda Laing
Manitoba	3 séances de réflexion	1. Équipe Nord (CRH de Pas, Thompson, Flin Flon) 2. Équipe Sud (CRH de Portage La Prairie, Brandon, Steinbach) 3. BR Manitoba	Janet Hlady et Helen Dyrkacz
Ontario	7 séances de réflexion	1. Bureau auxiliaire régional de Belleville, gestionnaires de l'Assurance 2. Bureau auxiliaire régional de Bellevilleemployée de l'Assurance 3. CRHC Scarborough, gestionnaires 4. CRHC Scarborough, employés 5. BR Toronto, gestionnaires 6. BR Toronto, employés 7. CRHC Owen Sound, gestionnaires et employés	Mike Monette et Zarko Poljsak

Région/ Groupe fonctionnel	Méthodologie Utilisée	Bureaux visités	Membre de l'équipe d'examen
Québec	Inventaire documenté de 3 initiatives existantes	1. Initiative Localnet mise sur pied par le CRHC de Montréal Nord 2. Site Intranet de la région du Québec 3. demande d'installation de composante (CIR)	André Gobeil et Louise Dufour
Nouveau-Brunswick	5 séances de réflexion	Fredericton Bathurst (2 groupes) Moncton Zone 3	Kathleen Miner ainsi que Bonny Pond et Basil Orsini du BVI
Nouvelle-Écosse	8 séances de réflexion	HRCC Glace Bay (2 groupes) Réseau des conseillers en emploi de la zone Nord	Evelyn Power-Reid ainsi que des conseillers en apprentissage de chaque secteur
Direction générale de l'Investissement dans les ressources humaines (DGIRH) à l'AC	Questionnaire envoyé à chaque Directeur général	Questionnaire rempli par la Direction du Marché du travail, la Direction des Initiatives jeunesse, les Partenariats en ressources humaines et Apprentissage et Alphabétisation à l'AC.	Lidia DiBiaise
Assurance à l'AC	1 séance de réflexion	Participants des SOPA, d'E&C, des Politiques d'assurance, des Services du programme - Assurance, des Services de gestion de l'assurance et de la Formation de l'assurance à l'AC.	Animée par Suzanne Ryan du BVI
Programmes de la Sécurité du Revenu à l'AC	1 séance de réflexion	AC	Zarko Poljsak
Travail, AC	1 séance de réflexion	Participants du Secrétariat, des Opérations, du SFMC, de la PSP et de l'IMT à l'AC.	Animée par Brenda Whitehorne (membre de l'équipe d'examen)

Région/ Groupe fonctionnel	Méthodologie Utilisée	Bureaux visités	Membre de l'équipe d'examen
Communication à l'AC	1 séance de réflexion	Participants des Services ministériels, des PSR et des Communications jeunesse, ainsi que des Services de production et de liaison régionale à l'AC.	John Spence, groupe animé par Basil Orsini du BVI
Systèmes à l'AC	1 séance de réflexion	Participants des Communications ministérielles, des Services de bureautique, de la Gestion de la qualité de la TI, de Planification et services collectifs, des Opérations et du Groupe des applications 1 - AC.	Brad Feasey
Services financiers et administratifs (SFA) à l'AC	1 séance de réflexion	Participants de Politique et Systèmes, de Gestion des biens, de Gestion de l'information et du Centre d'affaires des SFA à l'AC.	Brenda Whitehorne

ANNEXE – B

COMMUNIQUÉ

AMÉLIORATION DES COMMUNICATIONS À DRHC

COMMUNIQUÉ

AMÉLIORATION DES COMMUNICATIONS À DRHC

On vous a demandé de participer à l'étude nationale sur les communications internes en milieu de travail. La présente a pour objet de vous donner des renseignements supplémentaires au sujet de cette étude.

Pourquoi une étude nationale sur les communications internes à DRHC?

Bien que les résultats de l'étude de 1997 par rapport à 1996 sur les CRHC indiquent une légère amélioration, les communications internes demeurent un défie important. Pour cet raison le Conseil des directeurs de CRHC a recommandé au Conseil national de direction d'effectuer une étude sur les communications internes à l'échelle nationale. Cet examen, approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation (CVE), est une initiative commune du Conseil des directeurs de CRHC et du BVI en réponse à cette recommandation.

Un tel examen avait également été recommandé par de nombreux participants aux séances sur l'évaluation des risques animées par le BVI pendant la période d'octobre 1997 à janvier 1998.

Objectifs de l'étude

Elle a pour objet de recenser les meilleures pratiques et de diffuser à grande échelle, les outils, les approches et les pratiques efficaces en matière de communication interne.

« Les meilleures pratiques » - de quoi s'agit-il ?

Les meilleures pratiques, en ce qui concerne les communications, sont les outils, les approches et les pratiques qui, selon vous, ont contribué à une communication efficace. Il peut s'agir de la communication d'une initiative précise ou d'un objectif de travail qui ont eu pour effet d'informer, d'expliquer, de vous donner le sentiment d'être appuyé ou de susciter un engagement actif de votre part.

Voici quelques exemples de meilleures pratiques :

⇒ *Réunions de groupe entre la gestion et le personnel qui donnent l'occasion aux employés d'entendre ce que leurs gestionnaires ont à dire mais aussi aux gestionnaires d'entendre les employés.*

⇒ *Utilisation des sites Web pour afficher des renseignements sur divers sujets accessibles à tout le personnel, par exemple « AGORA » dans la région de l'Ontario.*

⇒ *Brèves réunions d'équipe au début de chaque journée entre le gestionnaire et le personnel pour passer en revue la liste des « tâches à accomplir » et pour soulever des préoccupations et des questions importantes.*

Approche

Même si nous effectuons cette étude pour le compte du Conseil des directeurs de CRHC, nous nous intéressons aux « meilleures pratiques » en matière de communication à tous les niveaux : local, régional et AC.

Bien que l'étude soit dirigée par le Bureau de la vérification interne dans le cadre de son Plan de vérification de 1998-1999, l'étude sera effectuée par une équipe d'employés des directions générales de l'AC et des bureaux régionaux et locaux.

Processus

Des séances de groupe d'étude auront lieu en mars et en avril 1999 afin de permettre aux employés d'identifier les outils, les approches et les pratiques efficaces de communication interne. On vous a demandé de participer à une séance qui durera environ 90 minutes avec le plein appui de votre gestionnaire. La participation est entièrement facultative.

Les outils de communication comprennent les bulletins d'information, les vidéos, les messages électroniques et les notes de service. Les approches à la communication incluent la formation, les réunions, les conférences, et les séminaires tandis que les pratiques de communication peuvent être unidirectionnelles ou bidirectionnelles, formelles ou informelles, actives ou passives, fréquentes ou ponctuelles.

Votre rôle

En tant que participant, on vous demandera de participer à un groupe d'étude afin de discuter des outils, pratiques et approches de communication interne dont vous avez l'expérience dans vos fonctions actuelles ou par le passé. Les résultats seront compilés de façon anonyme; nous n'utiliserons aucun nom ou aucune citation sans votre permission explicite.

La séance de groupe d'étude aura lieu :
Date ?
Lieu ?
Heure ?

Nous avons joint une vue d'ensemble des lignes directrices concernant les communications qui vous aideront à identifier les meilleures pratiques que vous avez connues dans votre milieu de travail.

Qu'est-ce qui se passera après les séances de groupes d'études ?

Les renseignements que vous et vos collègues fourniront constitueront le fondement d'un rapport qui sera présenté au Conseil des directeurs de CRHC à la fin du mois de mai. Il sera ensuite présenté au Conseil national de direction et au Comité de vérification et d'évaluation en septembre 1999. Les résultats seront alors diffusés à tous les participants et à tout le ministère.

Nous vous remercions de votre intérêt et de votre participation.

Pour obtenir des précisions ou des renseignements supplémentaires, veuillez communiquer avec :

Nom et numéro de téléphone?

Lignes directives relatives à la communication efficace.

N'essayez pas de communiquer trop de messages à la fois (les gens ne retiennent pas plus de trois concepts lors d'une présentation ou d'une discussion).

Votre comportement en dit plus long que vos paroles.

Les employés préfèrent une communication personnelle.

Le supérieur immédiat est la source d'information préférée.

La communication efficace est ouverte et opportune.

Même lorsque vous ne parlez pas, vous communiquez.
(Si on ne leur donne aucune explication pour les aider à comprendre pourquoi une décision a été prise, les gens comblent les vides et tirent leurs propres conclusions)

Une démonstration vaut mieux que mille explications.

Il faut prêcher par l'exemple.

Exposez votre raisonnement, pas seulement vos conclusions.

Bien communiquer, c'est créer des liens.

Une bonne relation veut dire :
- écouter davantage et parler moins,
- créer des liens avec vos employés,
- savoir dire merci,
- donner et recevoir de la rétroaction,
- être disponible lorsqu'un employé veut vous parler,
- dire « bonjour »,
- être visible, présent, pas enfermé dans votre bureau.

La communication est un processus, pas un produit (l'information nécessite l'interaction).

ANNEXE C

PRACTIQUES EXEMPLAIRES

1. Gestion de la technologie

2. Réunions

3. Orientation

4. Reconnaissance

5. Soutien des gens

6. Outils

7. Leadership visible et partage de l'information

8. Groupes de travail

1.1 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Recourir à la technologie de l'information, notamment au courrier électronique et à la vidéoconférence, de manière efficace — exemple : recevoir un message de courriel grâce à un lien direct avec un site Web, lien inclus dans le message lui-même; l'utilisation récente d'une vidéoconférence pour réunir le ministre et les membres de la haute direction pour qu'ils échangent des renseignements sur l'initiative « Caring ».

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Courriel
- permet de diriger les gens vers des renseignements détaillés tout en présentant un message succinct
- permet de stocker une adresse en vue d'une utilisation ultérieure
- permet d'ordonner les priorités et de réduire la paperasse.

Vidéoconférence
- présente des possibilités insoupçonnées pour ce qui est de l'efficacité des communications internes
- a démontré son applicabilité à quelques cas notoires.

Source d'information

Direction générale des communications, Administration centrale

1.2 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Recourir à de brefs messages électroniques. Par exemple, les messages électroniques permettent utilement d'informer les employés à propos d'événements qui se sont produits, comme la modification des procédures d'évacuation à l'occasion de la récente alerte à la bombe.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Des messages électroniques constituent un bon outil dans la mesure où ils contiennent de l'information — le moment venu de répondre à des questions, le gestionnaire peut gagner du temps, surtout lorsque de nombreux employés ont la même question (par exemple à l'occasion de la récente alerte à la bombe).

Source d'information

SFA, Administration centrale

1.3 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Créer un site Intranet de la DMT — ce n'est pas qu'un outil pour échanger des renseignements. C'est aussi un outil qui aide le personnel de la DMT à mieux maîtriser la technologie de l'information, notamment la connaissance des produits Internet/intranet et leur élaboration, en participant à la conception, au développement et à l'entretien de ce prototype.

Le site renfermera aussi des renseignements à jour sur les programmes et services de la DMT, et il adressera un message clair, concis et à jour à tous les membres du personnel de DRHC à propos des activités de la DMT. De cette façon, tout le monde aura accès à la même information.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Au dernier séjour de réflexion du personnel de la DMT, celui-ci a soulevé plusieurs préoccupations concernant les connaissances fragmentaires de l'effectif dans son ensemble. Le directeur général s'est engagé à créer une tribune pour l'échange de renseignements entre les membres du personnel et les cadres. Par conséquent, on a décidé de créer un site Intranet de la DMT.
- Comme il fallait déterminer les renseignements dont le personnel avait besoin dans un tel site, on a mis sur pied un groupe de travail (composé de bénévoles) des employés de la DMT. Ce groupe de travail a exercé une surveillance globale sur les travaux d'établissement du prototype de site et a décidé du contenu. En échange, les membres de ce groupe ont eu droit à une formation et à un mentorat pour ce qui concerne l'élaboration des sites Intranet, du point de vue technique comme de celui du fond.
- Ce site, qui est toujours en cours d'élaboration, ne se résumera pas à l'échange de renseignements. Il permettra aux employés d'inscrire directement les informations pertinentes (au sujet de leur travail) et de continuer à élaborer le site (qui leur appartient). Les employés pourront mettre à jour leurs coordonnées dans la liste des numéros de téléphone de la DMT, dresser les profils de personnel (pour que tout le monde sache qui fait quoi), remplir leur formulaire de gestion de projet en direct, faire connaître les pratiques exemplaires qu'ils appliquent, se joindre à un groupe de discussion et bien plus encore.
- Le processus ainsi adopté pour l'échange de renseignements et de connaissances a besoin d'être raffiné, mais d'autres directions profitent déjà du processus de la DMT. Ce prototype de site a été conçu avec le concours d'un personnel bénévole; par conséquent, on ne disposait pas forcément de toute l'expertise nécessaire pour construire un site Intranet. À l'avenir, on propose que les gens comparent les avantages du personnel bénévole par rapport à ceux du personnel spécialisé, pour plus de soutien et d'expertise.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Il en est en quelque sorte encore à ses balbutiements, mais cet outil de travail fait l'objet d'une demande très importante, car il a été conçu et développé par le personnel de la DMT pour le personnel de la DMT. Les gens progressent rapidement, le lancement officiel étant prévu pour juin. Félicitations au groupe de travail de la DMT qui a participé directement au processus décisionnel et au processus de développement de ce site.

Source d'information

Direction du marché du travail, DGIRH, administration centrale

Site Intranet de la DMT : (http : intracom.hq-ac.prv/hrib-dirh/lmd-dmt)

1.4 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Recevoir un message électronique comprenant un lien direct vers un site Web.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Il est maintenant possible d'ajouter le signet et d'aller voir le site plus tard, pour le parcourir tout à loisir. Cela réduit l'utilisation du papier, ainsi que la nécessité de chercher de la documentation. Le bureau utilise le courrier électronique pour faire part des nouveautés et les signets permettent de consigner de nouveaux liens.
- Les bureaux n'utilisent pas assez le site, pour les raisons suivantes :
  1. Ils ne le connaissent pas bien.
  2. Ils n'en ont pas le temps.
- Cette méthode favorise les économies de temps et la réduction de la paperasse.
- Les messages sont courts et pertinents.

Source d'information

Direction de l'assurance, Administration centrale

1.5 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Archiver les messages de l'organisation — Un membre du personnel est chargé de recevoir, d'indexer et d'archiver les messages transmis par courrier électronique. Les fichiers sont stockés sur un répertoire commun du serveur de l'équipe pour qu'on puise y accéder plus tard. Les messages de l'organisation sont archivés de cette façon depuis 18 mois.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les messages du courriel de l'organisation peuvent atteindre un volume ahurissant, mais ils demeurent souvent une source précieuse d'information. Plutôt que de demander à chacun des membres de l'équipe de se débrouiller et de déterminer quel message il faut garder, on a décidé de stocker l'information dans un grand dossier pour l'ensemble de l'équipe.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le fait de stocker et d'indexer les messages en question ont servi à créer une source collective de renseignements organisationnels.

Source d'information

Systèmes, Administration centrale

1.6 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Système de jumelage pour le courrier vocal ou électronique – Mise à jour du message d'accueil de la boîte vocale et, pendant une absence, vérification de la boîte vocale et du courrier électronique par un collègue. Pendant une absence prolongée, les clients doivent quand même être dirigés vers les bonnes sources d'information.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les clients reçoivent une réponse.
- Il y a moins de messages à écouter ou à lire au retour au travail.
- Établissement de meilleures relations avec les clients.
- Formation interfonctionnelle non officielle.

Source d'information

Travail, Administration centrale

1.7 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Courrier électronique (utilisation efficace)

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le courrier électronique devrait être classé comme les journaux, c'est-à-dire par sujet. La solution a consisté à utiliser Mail Minder, que très peu de gens autour de la table connaissaient.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'utilisation de Mail Minder permet de filtrer les messages électroniques non désirés, ce qui en réduit le nombre et accroît l'efficacité du système.
- Le courrier électronique modifie les règles du jeu :
  - Faciliter les communications horizontales : on peut écrire directement à des collègues.
  - Faciliter les communications du haut vers le bas et du bas vers le haut (« Je peux écrire directement au Ministre »).
- Information plus ponctuelle.
- Distribution plus vaste, d'où la multiplication des points de contact.

Source d'information

Travail, Administration centrale

1.8 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utilisation de l'intranet et d'Internet

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Possibilité de communiquer avec les autres ministères et les groupes communautaires.
- Partage des adresses.
- Les agents d'E et C et de Travail utilisent Internet pour trouver des gens, des adresses, des numéros de téléphone.
- Les personnes peuvent être jumelées aux demandes.
- Travail : Vérification du courrier et possibilité d'utiliser des sites protégés.
- Renseignements à jour; il n'y a plus de manuels.
- Les systèmes permettent d'obtenir des renseignements à jour sur les fournisseurs de logiciels et de trouver des solutions aux problèmes.
- Les systèmes servent à diffuser la description des cours, ainsi qu'à former les employés.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk, Centre de formation des Ressources humaines

Citations à titre indicatif

« La meilleure façon de communiquer. »

« Évite bien des soucis aux coordonnateurs de l'informatisation, parce qu'il est possible de communiquer directement avec les fournisseurs de logiciels. »

« Imaginez les possibilités! – Le compte rendu de la conférence comprend des recommandations et un résumé. »

1.9 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Courrier électronique

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Il y a entre 20 et plus de 80 messages électroniques par jour.
- Le courrier électronique est un très bon moyen de diffusion.
- Il est accessible à partir d'autres endroits, à l'aide du SAD.
- Les messages électroniques doivent être classés par ordre d'importance. Actuellement, nous pouvons les classer seulement dans les catégories « ordinaires » et « urgents ».
- Un court message dans la rubrique « objet » fait économiser du temps.
- On peut regrouper les messages par sujet.
- On peut communiquer avec une personne autrement que par téléphone.
- Les gestionnaires peuvent demander à une personne de parcourir les messages électroniques.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk, gestionnaires et Systèmes du CRHC

Citations à titre indicatif

« Le courrier électronique est formidable, mais on a tendance à en abuser, en particulier l'Administration centrale et le bureau régional. »

« Les listes de distribution doivent être vérifiées de près avant d'envoyer des messages. »

1.10 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Personnalisation ou configuration du courrier électronique afin que les messages reçus de certaines personnes ou de certains groupes, ou portant sur certains sujets, aillent directement à la corbeille.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Beaucoup d'employés recevaient des messages non pertinents et ils avaient l'impression que leur courrier électronique était « encombré » de renseignements inutiles. Par exemple, le courrier sur l'équité salariale intéressait seulement un groupe précis de personnes, mais tous les employés du bureau recevaient tous les messages électroniques traitant de cette question.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le succès vient du fait que l'information n'encombrait pas la boîte de réception du courrier électronique. Elle était dirigée vers la « corbeille » et pouvait être vérifiée et lue chaque jour, au besoin.

Source d'information

Région du Nouveau-Brunswick, Services nationaux, Bathurst

1.11 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utilisation du courrier électronique.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Il s'agit d'un moyen très efficient et très commode de transmettre de l'information à un grand nombre de personnes en même temps.
- Le courrier électronique permet de gagner du temps et d'assurer le maintien de lignes de transmission entre employés et bureaux.
- Le courrier électronique permet d'obtenir rapidement de l'information à jour provenant d'autres bureaux, et il permet d'éviter les « chassés-croisés téléphoniques » ou l'encombrement des lignes téléphoniques.
- Le courrier électronique favorise la rapidité et l'efficience de l'expédition et de la réception d'information, en plus de permettre à des collègues de se tenir mutuellement au courant.
- Le courrier électronique donne aux membres du personnel la possibilité de sauvegarder de l'information pertinente.
- Le courrier électronique assure un accès instantané à de l'information; il permet de plus de joindre une personne, même si elle est absente de son bureau ou que le système téléphonique est en panne.
- Le courrier électronique permet à tous les employés de bien s'informer et de raffermir leur sentiment d'appartenance à l'équipe; il contribue à faire du milieu de travail un lieu plus confortable.
- Le courrier électronique permet de « recommander » les messages de façon qu'on ait l'assurance qu'ils sont bel et bien parvenus au destinataire.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, Cap-Breton/CRHC de Glace Bay

1.12 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Revoir et remanier le site Web qui est actuellement le plus utilisé (projet récent).

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

On a remanié le site pour qu'il soit plus convivial et plus clair.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le nombre de visites enregistrées en Ontario (44 p. 100 du total; plus de 19 000 au cours d'une seule semaine en mars) démontre la valeur de ce site.
- Le site est très accessible et très clair du point de vue de l'utilisateur.
- Les programmes sont nettement mieux connus (ce qu'ont permis de confirmer plusieurs séances de discussion en groupe).

Source d'information

Région de l'Ontario, gestionnaires de l'Assurance, bureau auxiliaire régional de Belleville.

1.13 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Dispenser une formation concernant la rédaction du contenu d'un site Web et nommer un gestionnaire de site Web pour le bureau en prévoyant une représentation de chacune des unités.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le projet est conçu par l'équipe chargée du Projet d'assurance à Belleville. Le personnel comprend déjà deux concepteurs pour Internet.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le site Web est bilingue, comme en témoigne l'interaction continue avec d'autres provinces (par exemple, le Québec).
- Son utilisation dans les deux langues officielles est maximisée.

Source d'information

Région de l'Ontario, Gestionnaires de l'Assurance, Bureau auxiliaire régional de Belleville

1.14 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Prévoir l'utilisation de « signets » sur le site Web pour faciliter les références et la distribution.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'utilisation d'un signet réduit au minimum le temps requis pour naviguer sur Internet ou l'intranet.
- C'est une référence commode.
- Il y a une liste des rapports à un endroit en particulier.

Source d'information

Région de l'Ontario, Gestionnaires de l'Assurance, Bureau auxiliaire régional de Belleville

1.15 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Prévoir, à l'intérieur d'une unité, qu'une personne en particulier soit chargée d'étudier les courriels transmis aux gestionnaires dont les auteurs demandent que l'information soit diffusée au personnel, pour déterminer si cela est indiqué.

- Une personne en particulier étudie tous les messages arrivant par courrier électronique.
- Cette personne résume le message, y compris toute annexe.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le personnel peut alors décider quelle information peut lui être utile.
- Les annexes sont imprimées une seule fois, puis stockées dans un fichier central à l'usage de tous.

Source d'information
Région de l'Ontario, Personnel de l'Assurance, Bureau auxiliaire régional de Belleville

1.16 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utiliser AGORA comme outil de stockage des données et fournir un résumé des coupures de presse (et ainsi de suite) dans un message largement diffusé par courrier électronique — le lecteur qui le souhaite peut choisir d'étudier tous les articles susceptibles de l'intéresser.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le groupe des communications du bureau régional a mis au point cet outil de travail, qui est à la disposition de tous les membres du personnel de la région.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'outil de stockage des données permet d'économiser du temps et sert à accroître l'efficience.
- Il permet d'éviter de devoir lire toutes les informations, ce qui est peut être frustrant, et de consulter seulement les informations jugées pertinentes.
- D'autres groupes de la région (par exemple, les Services financiers) ont tiré profit de cet outil de travail et s'en sont servi pour diffuser leur propre information sous une forme conviviale.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, groupe de discussion avec les gestionnaires

1.17 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mise à niveau bien annoncée du système de courrier électronique — on a affiché l'information à ce sujet dans une aire ouverte à l'aide d'un document vidéo. On a également fourni une formation pratique. Le personnel a été averti et a reçu les dossiers d'information voulus. Il a pu assister à la formation au moment où cela lui convenait.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le groupe régional des systèmes a été le maître d'oeuvre de la formation.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les employés et les membres de la direction ont tous deux tiré parti du processus.
- La présentation a été claire et concise.
- La formation a été dispensée en peu de temps, sans détour

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, groupe de discussion avec les gestionnaires

Citations à titre indicatif

« Le processus de formation tenait compte du contexte du message et des besoins de l'auditoire. »

1.18 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mettre sur pied un réseau local — Le réseau local est un outil informatique qui sert à organiser l'information et à la mettre à la disposition du personnel sur un site intranet local. Un « courtier en information » classe tous les messages électroniques envoyés à un site donné et les expédie vers des dossiers prédéterminés, dont la plupart sont accessibles à l'ensemble des employés. Ceux-ci peuvent donc choisir des sujets qui correspondent à leurs intérêts plutôt que de recevoir systématiquement toutes les informations transmises.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le CRHC de Montréal-Nord a mis sur pied un réseau local avec le concours du groupe régional des systèmes. Le processus de mise en oeuvre était bien organisé. L'équipe de la direction en a fait une priorité dans son plan général et a donné son appui inconditionnel à l'exercice.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le réseau local...

- permet aux employés d'échanger des renseignements plus facilement;
- permet de centraliser le traitement;
- réduit le volume du papier utilisé;
- permet de tenir les renseignements à jour; et
- permet de stocker les messages et les documents en annexe d'une manière organisée.

La page d'accueil propose d'autres liens, des renseignements sur les ordres du jour et les comités, et des « nouvelles ». Déjà, le personnel constate que les messages ne circulent pas à nouveau ni ne sont dédoublés, problème qui a tendance à être persistant au sein des organisations. Sept autres CRHC ont décidé, depuis, de mettre sur pied un réseau local pour prendre en charge les communications internes et mieux faire concorder la diffusion et les besoins réels des utilisateurs.

Source d'information

Région du Québec, CRHC de Montréal-Nord.

1.19 Gestion de la technologie

Description de la *« pratique exemplaire »*

Liste des projets pilotes, des initiatives et des pratiques exemplaires pour la Région du Québec sur le site intranet de la Région du Québec

http://forum.qc.prv/dips/gest_ti/proj_pil/cahier.html

Le site se divise en trois parties :
1. gestion des ressources humaines;
2. gestion de l'information, de la technologie et des ressources matérielles; et
3. prestation des services.

On y trouve une courte description de chacun des projets, aussi bien que l'objectif visé, le nom du responsable, l'échéancier, les participants et les effets escomptés. Les utilisateurs peuvent ajouter ou modifier les informations portant sur une initiative donnée en communiquant avec la personne-ressource dont le nom est donné au haut de la page.

Parmi les projets énumérés, il y a le projet de réseau local lui-même, décrit ci-dessus, et plusieurs procédures simplifiées conçues pour améliorer le service à la clientèle.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Tous ces projets sont susceptibles d'avoir des répercussions localement. Tous les employés ont accès à cette information. Ils peuvent tirer parti de l'expérience de leurs collègues.

Source d'information

Région du Québec.

2.1 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tenir des réunions officieuses avec les gestionnaires, par exemple un petit déjeuner avec le directeur de la Direction générale. Ou encore : celui-ci fait le tour des lieux et rencontre les gens. Ce sont des pratiques qui devraient être plus régulières.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Ces réunions encouragent l'échange direct de renseignements « en personne ».
- C'est l'occasion pour les gens de nouer et de cultiver des liens.
- Le travail des collègues peut ainsi être reconnu.
- Les réunions permettent aux gens de savoir qui arrive et qui s'en va.
- Les déjeuners-conférences sont considérés comme une bonne façon d'avoir un échange direct; la direction devrait être encouragée à y assister.
- La reconnaissance immédiate est encouragée (déjeuner, billet, cadeau).
- Une petite conversation d'une minute avec le directeur général dans le couloir peut être plus gratifiante qu'un prix de reconnaissance.
- Une note de remerciement personnalisée représente aussi un geste utile.

Source d'information

Direction générale des communications, administration centrale

2.2 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Convenir que les réunions constituent une importante forme de communication entre les groupes.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Il est admis que toutes les réunions ne sont pas égales : certaines sont nettement plus productives et efficaces que d'autres. Cependant, des réunions efficaces témoignent du respect qu'on éprouve pour les participants, en plus de les valoriser et de leur conférer le sentiment du devoir accompli.

Pour tenir des réunions productives, on doit :
- préparer un ordre du jour.
- valoriser la participation.
- distribuer des documents à lire à l'avance (renseignements concis).
- débuter à l'heure.
- éviter les digressions.
- respecter le point de vue des participants.
- préparer un procès-verbal.

Source d'information

SFA, Administration centrale

Citations à titre indicatif

« La vidéocassette "Et une réunion de plus" constitue un bon outil de référence. »

2.3 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Recourir à des réunions ad hoc. Lorsqu'on doit transmettre de l'information immédiatement, on organise rapidement une réunion à l'intention des employés. Si un ou deux membres de l'équipe sont absents, d'autres employés sont désignés ou se portent volontaires pour faire en sorte que l'information leur soit communiquée le plus rapidement possible.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Dans le contexte d'un « télécentre », il est extrêmement important qu'on possède et qu'on communique aux clients l'information la plus à jour possible (par exemple, en cas d'alerte à la bombe).

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Lorsqu'ils sont tenus au courant, les employés ont le sentiment d'être épaulés dans la diffusion d'information aux clients.
- Le niveau de conscience des employés est rehaussé; faire du bon travail accroît en outre la gratification personnelle. Comme les employés acceptent la mise en commun de l'information et de la tenue à jour de chacun, on favorise la synergie du groupe.

Source d'information

SFA, Administration centrale, Centre d'affaires des SFA

2.4 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utiliser le réseautage comme moyen de créer des contacts au moyen d'une approche plus personnalisée.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La communication personnelle favorise l'intégrité.
- L'habilitation personnelle et la capacité de faire de choses s'accroissent au fur et à mesure que l'intégrité s'affirme.

Source d'information

SAF, Administration centrale

2.5 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Prévoir une réunion périodique des directeurs (deux fois par semaine) — tous les membres font le point sur leurs dossiers, puis les mises au jour ainsi faites sont transmises au personnel.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le directeur général a établi cette pratique pour s'assurer que tous les membres sont bien renseignés sur les activités courantes, aussi bien que sur l'orientation future et la planification dans les régions et à la DIJ/DGIRH.

L'intention consiste à faire circuler l'information produite aux réunions au moment des réunions individuelles des unités, de sorte que tout le personnel soit au courant.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Cette méthode facilite les communications visant le personnel et permet de respecter l'engagement du directeur général quand il s'agit de tenir le personnel au courant des choses.

Source d'information

DGIRH, Administration centrale, Direction des Initiatives jeunesse

2.6 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Commencer à organiser des conférences téléphoniques hebdomadaires de la Politique relative au marché du travail avec les régions et les bureaux locaux.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

En guise de préparation à l'atelier national-régional intitulé « Les stratégies d'apprentissage, le soutien et la politique stratégique », Politique relative au marché du travail a organisé des conférences téléphoniques hebdomadaires faisant appel aux régions et aux bureaux locaux. En même temps, il y a eu une correspondance soutenue par courrier électronique, de sorte que l'échange d'information a été important. L'information ainsi transmise a permis à tous de se préparer en vue de la prochaine conférence téléphonique. Cela a aussi permis que l'information soit diffusée largement. En outre, des exposés ont été préparés en vue de cet atelier, et l'administration centrale aussi bien que les employés des bureaux régionaux et locaux en ont été les co-auteurs.

Une grande somme de travail a été accomplie. La planification de l'atelier, plus la réflexion touchant les grandes orientations et la rédaction des documents à ce sujet sont le fruit d'une collaboration totale et entière avec les bureaux régionaux et locaux. Cette méthode a permis à l'administration centrale de faire participer les bureaux régionaux et locaux au tout début du processus d'élaboration des orientations.

En outre, on a créé un site Web interne qui renferme les documents et prévoit des observations des utilisateurs. Le site est protégé par un mot de passe, mais tous les participants de l'administration centrale et des bureaux régionaux et locaux peuvent y accéder et prendre part à des discussions avec modérateur.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le fait qu'une seule et unique personne à l'administration centrale soit chargée de la préparation, de la coordination et de la distribution d'une quantité énorme d'information à toutes les semaines a représenté un facteur clé du succès de cette initiative.
- La fréquence et la régularité des conférences téléphoniques se sont révélées importantes.
- À l'administration centrale, les responsables de la politique relative au marché du travail et des stratégies et du soutien de l'apprentissage ont travaillé en collaboration.
- L'ardeur au travail, l'assiduité et le temps consacré par chacun à l'administration centrale et, en particulier, dans les bureaux régionaux et locaux, servent aussi à expliquer le succès de l'initiative. Les participants étaient enthousiastes, ils trimaient dur et ils étaient pleins d'idées.

Source d'information

Direction de l'apprentissage et de l'alphabétisation, DGIRH, Administration centrale

2.7 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tribune des cadres de la section, de la direction et de la direction générale et groupes de travail nationaux.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Taille et composition appropriées.
- Les groupes de 10 à 12 employés peuvent tenir des réunions fructueuses si celles-ci n'ont aucun caractère officiel, si elles sont fréquentes (tous les 2 ou 3 jours), ou si elles durent peu de temps (20 minutes) et portent sur des questions d'actualité.
- La direction organise des réunions officielles auxquelles participent plus de personnes. Chacun reçoit le même message.

Source d'information

Programmes de la sécurité du revenu, Administration centrale

Citations à titre indicatif

« Ce n'est pas toujours le gestionnaire qui dirige la réunion. Les employés peuvent ainsi accroître leur degré de confiance et d'estime de soi. »

« Les tribunes de cadres désignent des réunions intersectorielles qui ont lieu une fois par mois. Les réunions durent deux heures, dont un bloc de 30 minutes consacré au réseautage. »

2.8 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Adopter la pratique du remue-méninges EN ÉQUIPE — Les séances de remue-méninges en équipe permettent d'aborder les tâches à exécuter et de réagir aux directives et messages de l'organisation.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le personnel de DRHC est mis au fait régulièrement des programmes, des directives et des initiatives nouvelles du Ministère, de la Direction générale ou de leur propre direction. Il fallait un mécanisme pour s'assurer que l'équipe comprenne les conséquences des mesures adoptées et, au besoin, réagir.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le remue-méninges permet aux gens de s'entendre sur la signification d'une mesure et sur la façon de s'y prendre pour y réagir. Lorsque l'équipe reçoit des messages confus ou incomplets, les membres peuvent en discuter et transmettre des demandes de renseignements à la source.

Source d'information

Systèmes, Administration centrale

2.9 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des vidéoconférences et des conférences téléphoniques — Les vidéoconférences et les conférences téléphoniques permettent de « réunir » des membres d'équipe dispersés sur le plan géographique.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le tiers environ du personnel des Systèmes ne travaille pas à l'administration centrale. Par ailleurs, les Systèmes fournissent les services qui leur incombent de concert avec le personnel des TI dans les régions. Les vidéoconférences et les conférences téléphoniques sont devenues des outils essentiels à la gestion des projets : ils font tomber les obstacles qu'impose la géographie. Aux Systèmes, de nombreux groupes font un usage régulier des vidéoconférences ou des conférences téléphoniques.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Même si elles se révèlent moins efficaces que les entretiens en personne, les vidéoconférences et les conférences téléphoniques permettent d'aplanir les obstacles géographiques. Lorsque les membres d'une équipe sont dispersés sur le territoire du pays, le recours à ces outils de travail permet aux membres d'échanger régulièrement des informations et des solutions.

Source d'information

Systèmes, Administration centrale

2.10 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Établir des groupes de discussion chargés des questions opérationnelles. À tour de rôle, des membres de chacun des secteurs fonctionnels siègent à titre de personnes ressources uniques chargées de représenter leur équipe. Le groupe se réunit régulièrement en compagnie de gestionnaires et de conseillers techniques pour résoudre des questions liées aux opérations et au déroulement du travail. Les personnes ressources uniques font rapport à leurs équipes pour obtenir des conseils et des mises à jour.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Il y a quelques années, des employés de la région de Calgary ont compris qu'ils n'avaient pas assez de temps et de ressources pour régler tous les problèmes opérationnels. Ils ont donc cherché à se donner les moyens d'obtenir la participation des employés à la résolution des problèmes, sans nuire gravement aux opérations.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les employés se sentent valorisés dans la mesure où ils ont la possibilité d'apporter une contribution.
- L'approche collective favorise l'émergence d'une diversité d'options et d'opinions.
- La permutation permet à tous les employés de participer.
- L'approche favorise la synergie de groupe et la confiance.

Source d'information

Région de l'Alberta, CRHC de Calgary-Sud

2.11 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tenir des réunions trimestrielles régulières. Des équipes d'analystes de l'information sur le marché du travail disséminées sur un vaste territoire gardent contact principalement par téléphone et courrier électronique. Chacun des membres de l'équipe locale relève d'un chef fonctionnel au bureau régional. Ces réunions trimestrielles régulières, qu'ils mettent à profit pour revoir les pratiques exemplaires, créer des réseaux et mettre en commun de l'information, servent de compléments à ces contacts.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Il y a quelques années, les relations hiérarchiques se sont transformées. Les employés qui assument la fonction d'analyste de l'information sur le marché du travail en sont venus à la conclusion qu'ils avaient besoin de contacts personnels réguliers additionnels pour préserver et enrichir leurs relations de travail. Les réunions trimestrielles constituent désormais un élément régulier permanent de leurs plans de travail.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les réunions regroupent des équipes disséminées sur un vaste territoire, ce qui favorise le partage de l'information, la constitution de réseaux et la création de liens.
- L'initiative est d'autant plus fructueuse que le bureau régional s'est engagé à la soutenir.

Source d'information

Région de l'Alberta, CRHC de Grande Prairie

2.12 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des conférences téléphoniques d'une durée de une heure, une fois la semaine, soit le mardi. Il est difficile, voire impossible, d'entretenir à distance des relations de travail efficaces dans le grand Nord.

Pour favoriser le travail en équipe des bureaux, on organise, une fois la semaine, soit le mardi, une conférence téléphonique d'une durée de une heure. On met ces conférences à profit pour communiquer des renseignements à jour aux représentants de la prestation de services de l'ensemble des nouveaux centres de prestation des CRHC. On met en commun des procédures, la formation et l'information. Tous les participants ont accès à un NIP, ce qui leur permet de tenir la conférence sans le secours d'un téléphoniste.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Chacun des bureaux faisait les choses à sa façon. Confrontés aux plaintes des clients et au retrait d'agents des bureaux, les intéressés ont dû trouver un moyen de travailler ensemble et de mettre l'information en commun.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

La conférence téléphonique favorise la constitution d'un réseau et la création de liens en plus d'assurer l'uniformité et un service de meilleure qualité.

Source d'information

Région de l'Alberta, CRHC d'Iqaluit (Nunavut)

2.13 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Communication face à face

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Assure la transmission du message.
- Rétroaction immédiate.
- Communication plus personnalisée, qui favorise l'établissement de relations.
- Permet de « lire » le langage gestuel (la personne reçoit-elle ou comprend-elle le message?).
- « Il faudrait parfois mettre la technologie de côté et simplement parler. »

Source d'information

Travail, Administration centrale

2.14 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Réunions de groupes restreints

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Un petit groupe formé de trois ou quatre personnes se réunit chaque jour pour étudier l'« Index des conflits ouvriers ». Cette réunion sert de prétexte pour réunir les gens; d'autres questions sont abordées.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La petite taille du groupe favorise de bonnes communications.
- Réunions non officielles.
- Les gens sont plus sensibles aux autres (plus de communications).
- Les gens peuvent associer un visage à un nom.
- Investissement de temps minime qui peut donner des résultats durables.
- Les réunions favorisent les mécanismes de soutien par la camaraderie, qui encourage les gens à prendre des risques (ne serait-ce qu'avoir le courage d'exprimer son opinion).
- De nouvelles personnes sont intégrées à l'« équipe ».
- Les groupes permettent aux gens de s'initier à d'autres programmes ou activités et à se situer dans l'organisation.
- Possibilité de formation non officielle.

Source d'information

Travail, Administration centrale

2.15 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Réunions ordinaires

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les employés doivent être au courant des questions d'intérêt pour le bureau.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Travail fait appel à des conférenciers de l'extérieur.
- Les employés d'Enquêtes et Contrôle approfondissent l'étude des questions qui les intéressent et font part de leurs conclusions au groupe. Chaque employé doit donc faire sa part.
- Les tables rondes permettent à chacun de faire part de ses idées et de participer. Nous obtenons des renseignements que nous ne pourrions pas recevoir dans le cadre d'une réunion officielle avec un « président » qui suit un ordre du jour préétabli.
- Ces réunions sont fructueuses parce qu'elles ont lieu à intervalles réguliers, le jour de la paie. Il semble toujours y avoir plus de gens au travail ce jour-là. La réunion a lieu à 8 h, pour que les gens qui doivent se déplacer, offrir le service au public, assister à d'autres réunions ou prendre part à d'autres activités puissent quand même participer. Elles ne sont jamais annulées, même si aucun cadre n'y assiste.
- Elles visent à souligner des événements spéciaux et des étapes personnelles.
- Les grands bureaux peuvent tenir des réunions de section distinctes.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk, cadres du CRHC

Citations à titre indicatif

« C'est la plus vieille méthode de communication, mais nous ne l'utilisons pas toujours. »

2.16 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Conférence téléphonique mensuelle des coordonnateurs de l'informatisation

- La conférence est organisée par le groupe régional des systèmes de bureautique.
- Elle permet aux coordonnateurs d'obtenir des mises à jour, de connaître les nouveaux projets d'installation et de résoudre des problèmes.
- Elle prend la forme d'une table ronde.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Des réunions trimestrielles étaient prévues à l'origine. Toutefois, les réunions n'étaient pas tenues à intervalles réguliers.
- Quelques échéances n'ont pas pu être respectées, en raison de conflits de priorités.
- Quelques coordonnateurs de l'informatisation devaient recommencer leur travail et les coordonnateurs travaillaient pas tous en fonction des mêmes priorités.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Préavis des nouveaux logiciels prévus.
- Économie de temps.
- Outil de dépannage.
- Outil de planification qui permet de prioriser et d'organiser le travail.
- Les coordonnateurs de l'informatisation peuvent former des réseaux et ainsi ne pas se sentir isolés.
- Possibilité de partager des pratiques exemplaires de la région.
- Les gestionnaires sont informés des priorités, des incidences sur les heures supplémentaires, de l'arrêt des systèmes et de bien d'autres questions.

Source d'information

Région du Manitoba, Équipe Nord, coordonnateurs de l'informatisation

Citations à titre indicatif

« Grande économie de temps, parce que les coordonnateurs de l'informatisation n'ont pas à réinventer la roue. »

2.17 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Conférences téléphoniques hebdomadaires de l'a.-e. avec l'unité du traitement des cas

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Les demandes d'a.-e. étaient centralisées dans les deux principaux centres de traitement du Manitoba.
- Carmelle Bernard, qui aide les bureaux à implanter les méthodes relatives à l'a.-e., a fait une étude sur l'unité de traitement des cas de Brandon.
- Une des observations faisait état du besoin d'uniformité dans les services de première ligne, afin que la section du traitement des demandes, de l'unité du traitement des cas, puisse exécuter son travail avec plus d'efficience.
- L'objectif consistait à atteindre ou à dépasser les cibles et les normes de service.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Accroissement de l'efficience et de l'uniformité des méthodes de traitement des dossiers par les services de première ligne.
- Diverses questions ont été soulevées.
- Très bonne participation globale.
- Les ALP répondent aux appels de concert avec les CSA; il y a un contact direct avec l'unité de traitement.
- Elles débouchent sur la formation et l'orientation.
- Entre 40 et 50 personnes y participent, notamment des employés du bureau régional.
- L'accroissement des échanges entre les bureaux pose un défi (une table ronde est une possibilité à étudier).
- Elles offrent la possibilité de communiquer chaque semaine.
- Elles permettent d'entendre un message en même temps que tout le monde.
- Les bureaux ne sont pas singularisés (par exemple, en cas d'erreur).
- Des mesures correctrices peuvent être mises en œuvre immédiatement.
- Explication des décisions ou des modifications des méthodes.
- Le « tableau d'ensemble » régional est expliqué.
- Les difficultés peuvent être présentées rapidement.
- Un compte rendu hebdomadaire est produit, à titre de suivi.
- Tous les bureaux peuvent inscrire des points à l'ordre du jour.
- La réunion dure entre 20 et 30 minutes.
- La conférence se termine à l'ouverture des bureaux. Le service aux clients n'est donc pas perturbé.
- C'est un moyen rapide de résoudre des problèmes et de déceler des arriérés de travail.

Source d'information

Région du Manitoba, Équipe Sud

Tous les bureaux dont les dossiers d'a.-e. sont traités par l'unité de traitement des cas de Brandon.

Citations à titre indicatif

« On évite les blâmes, parce que nous sommes tous dans la même situation. »

2.18 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Conférences téléphoniques du CTD et du CRHC

- Participation de tous les employés de première ligne.
- La conférence a lieu avant l'arrivée des clients.
- Elle dure entre 30 et 40 minutes.
- On y étudie des questions d'ordre opérationnel.
- Examen des points à l'ordre du jour et table ronde.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Une méthode efficace était nécessaire pour informer les CRHC des questions relatives au traitement de l'a.-e.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Partage de l'information, par exemple, les arriérés de travail et les données statistiques.
- Le bureau échange des renseignements avec Information sur le marché du travail du CTD.
- Tout le monde a l'impression de participer au processus.
- Des comptes rendus sont ensuite envoyés.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk

2.19 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Cercle d'échanges

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- On cherchait une façon d'étudier des questions liées au travail et d'autres questions qui pouvaient créer des obstacles.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les employés et la collectivité ont pris l'habitude de se côtoyer.
- Examen de questions relatives au travail et d'ordre personnel.
- Ouverture d'esprit.
- Accroissement de la confiance, d'où de meilleures relations de travail.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk, guichet unique pour Autochtones

Citations à titre indicatif

« Cercle de confiance » – « Réconfort et confidentialité ».

2.20 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Création du réseau des conseillers en emploi de la zone nord. Les conseillers en emploi de la zone ont constitué un réseau pour mettre en commun, à l'interne, des idées, des outils et des pratiques. Les membres du groupe communiquent par courrier électronique. De plus, ils ont mis au point un programme d'évaluation des acquis et y ont participé en groupe (cinq des quatorze conseillers y ont pris part). Un autre conseiller, J. Creighton, a participé à un programme d'évaluation des acquis antérieur et a contribué à animer le plus récent.

On a mis en commun diverses informations grâce à la liste d'adresses électroniques et à des réunions.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le réseau a vu le jour à l'occasion d'une conférence réunissant des conseillers qui s'est tenue à Fredericton en 1996. Six ou sept conseillers de la zone nord s'y sont rendus en mini-fourgonnette. Les conseillers ont compris qu'ils avaient tiré profit non seulement de la conférence, mais aussi du temps qu'ils ont passé ensemble pendant les déplace-ments. Comme cela se produit habituellement, on a beaucoup parlé boutique. Le partage d'information a constitué une excellente occasion d'apprentissage. Les conseillers se sont dit qu'ils auraient avantage à se réunir de la sorte périodiquement. Jusqu'à un certain point, c'est ce qui s'est produit pendant les cours MOD, mais, comme la plupart des conseillers avaient mené à bien cette formation, ils n'ont plus eu l'occasion de se réunir de la sorte.

Peu de temps après, un des conseillers qui siégeaient au comité de l'apprentissage, a lancé l'idée de créer un réseau des conseillers de la zone. Les gestionnaires se sont montrés tout à fait favorables à l'initiative.

Le comité de l'apprentissage et le groupe des gestionnaires ont remarqué le partage de l'information et l'enthousiasme qui en ont résulté. Ils ont encouragé les conseillers à créer un réseau. Après avoir tenu des réunions, échangé des messages électroniques et surmonté bien des embûches, ils ont tenu leur première réunion officielle le 29 juin 1998. Depuis, ils continuent de se rencontrer périodiquement et d'échanger de l'information par courrier électronique entre les réunions.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Il est plus efficace de se réunir périodiquement dans une même pièce. La technologie de la communication (p. ex., le courrier électronique ou les conférences téléphoniques) a des avantages, mais c'est en personne qu'on communique encore le mieux.
- Utiliser la liste d'adresses électronique, se réunir périodiquement et apprendre à se connaître les uns les autres sont autant de facteurs qui aident les conseillers à mieux mettre des informations et des idées en commun. Ils sont mieux en mesure de se consulter à propos de problèmes communs auxquels sont confrontés leurs clients.
- Englobants, les échanges se déroulent rapidement et dans une langue que les conseillers comprennent. Ils ne concernent que les conseillers; habituellement, ils sont opportuns et positifs.
- L'efficacité des communications est l'affaire des conseillers. Cela dit, aucune autre forme de communication ne répond mieux à leurs besoin qu'un réseau de membres qui se réunissent périodiquement pour mettre en commun des idées, des concepts et des pratiques. Les conseillers ne se contentent pas d'échanger des informations; si tel était le cas, la technologie de l'information et d'autres modes de communication traditionnels auraient répondu à leurs besoins.
- Grâce au réseau, ils se tiennent au courant des questions qui les concernent, de sorte que, au besoin, les gestionnaires et d'autres peuvent plus facilement obtenir des renseignements de la part des conseillers. Les communications s'en trouvent facilitées et améliorées.
- Le réseau regroupe tous les conseillers, de sorte qu'il constitue un moyen facile de faire passer des idées ou des informations à des homologues.
- À l'origine du processus, on retrouve un besoin pressant de jouer un rôle de leadership proactif dans le déploiement et l'opérationalisation de la vision de DRHC.
- Grâce au soutien et aux encouragements de l'équipe de direction et d'autres conseillers, ils sont mieux en mesure d'étoffer l'ensemble de la démarche.
- En plus d'être des collègues de travail, les conseillers sont des amis. Chacun peut utiliser le réseau pour transmettre de l'information, etc.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, réseau de conseillers en emploi de la zone nord

Citations à titre indicatif

« Le réseau représente une démarche des plus satisfaisantes et des plus habilitantes que j'aie connues depuis mon arrivée à DRHC. La réussite du réseau s'explique par de nombreuses raisons, mais l'une des principales est qu'il est dirigé par des employés. C'était notre idée, et nous l'avons créée parce que nous le voulions, et non parce que nos supérieurs nous ont dit de le faire. Nous décidons de ce dont nous voulons discuter, du moment où nous souhaitons nous rencontrer, etc. La deuxième raison qui explique notre réussite, c'est le groupe lui-même. Les conseillers de la zone, qui possèdent de nombreuses années d'expérience et de scolarité, ont tous reçu la formation MOD. Il s'agit d'un groupe extraordinaire, composé de personnes chaleureuses et qui s'épaulent mutuellement .»

« Nos bureaux sont tous différents, et il est bon de comparer nos notes et de voir comment d'autres abordent certains problèmes. L'autre avantage, c'est que j'ai désormais l'impression que, à titre de groupe de professionnels au ministère, nous avons véritablement voix au chapitre. »

« Si une question m'embarrasse ou que je souhaite obtenir une opinion, je n'ai qu'à prendre conseil par téléphone ou par courrier électronique. »

« L'un des conseillers a une amie qui est conseillère de DRHC à Terre-Neuve. Elle a été si impressionnée par notre réseau qu'elle tente d'en constituer un dans sa région. »

« Le réseau favorise les communications en plus de stimuler le perfectionnement professionnel et l'apprentissage continu. Il aide l'organisation à aller plus loin dans ces domaines, en plus de donner de bons sons de cloche relativement aux questions touchant la prestation de services. »

2.21 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utilisation d'un « président permutant » dans les réunions du comité de l'apprentissage

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La pratique a débuté il y a environ trois ans.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Lorsque la présidence permute, on a droit à des approches et à des points de vue différents à propos de ce que les membres du comité cherchent à accomplir.
- Utiliser un président permutant permet à des personnes qui, autrement, n'auraient pas l'occasion de jouer un tel rôle d'enrichir leur expérience et de gagner en confiance.
- Il s'agit d'un mécanisme à participation volontaire.
- Le collègue qui « préside » un comité ou une réunion se sent autorisé à faire valoir son point de vue de façon plus ouverte.
- Les employés ont le sentiment que leurs opinions seront respectées.
- Le travail d'équipe favorise l'établissement d'un milieu de travail sain.
- La pratique aide les employés à mieux communiquer entre eux.
- Avant les réunions, le président permutant consulte les membres à propos de l'ordre du jour, si bien que d'autres ont l'occasion de réfléchir aux points qu'ils aimeraient y voir aborder.
- Le recours à un président permutant assure un certain renouveau. Du même souffle, on évite à une seule et même personne d'assumer périodiquement la même « corvée ».
- Dans le cadre des débats (positifs ou négatifs), le mécanisme incite de façon générale les participants à faire preuve d'ouverture et à se montrer confiants.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, Cap-Breton/CRHC de Glace Bay

2.22 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tenue, toutes les deux semaines, de réunions des gestionnaires et des employés.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La pratique a débuté il y a environ trois ans.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Des réunions régulières donnent à chacun l'occasion de participer et d'être tenu au courant des plans de travail, des charges de travail, de cas précis ou de faits nouveaux. Les employés se sentent informés.
- Les réunions favorisent la mise en commun des idées et des préoccupations. On discute de modifications proposées susceptibles d'aider les employés à travailler de façon plus efficace, et on règle les problèmes.
- Les participants doivent tous avoir l'impression d'être des membres utiles et égaux du comité.
- On prépare un ordre du jour, et les employés sont libres d'aborder toute question concernant le fonctionnement du ministère.
- Se réunir à l'occasion donne aux employés l'occasion de se connaître les uns les autres et de comprendre leurs responsabilités et rôles respectifs de même que la contribution de chacun au ministère.
- Grâce à ces réunions, on a sur les enjeux une perspective différente de celle qui se dégagerait de réunions animées par des cadres.
- Les employés ont le sentiment d'apporter une contribution.
- La structure de la réunion manque parfois d'uniformité.
- La tenue de réunions régulières permet d'éviter l'organisation d'autres réunions superflues.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, Cap-Breton/CRHC de Glace Bay

2.23 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Comité patronal-syndical de la zone – Prévoir des réunions régulières du comité patronal-syndical de la zone et la distribution subséquente de procès-verbaux. Les procès-verbaux sont distribués et affichés dans le site Intranet de la zone nord. Les réunions sont coprésidées par un représentant de la direction et par un représentant du syndicat.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le comité syndical-patronal de la zone est né du comité du réaménagement des effectifs de la zone, en 1997.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- On peut profiter de la tribune pour traiter de questions qui ne peuvent être réglées au niveau des bureaux locaux, en raison de leurs répercussions dans l'ensemble de la zone, par exemple la dotation, la budgétisation, etc. Normalement, tous les gestionnaires et le directeur sont présents, de même que les représentants syndicaux, de sorte qu'on n'a pas uniquement un cadre, mais bien plutôt une vue d'ensemble.
- On profite des réunions pour discuter des problèmes difficiles et les résoudre avant qu'ils ne s'aggravent.
- On peut poser directement des questions à la direction par l'entremise du représentant syndical. Normalement, les questions sont réglées ou éclaircies sans retard indu.
- Les employés aiment avoir le sentiment que les problèmes sont traités et qu'il existe une tribune comme le comité syndical-patronal de zone où soulever de tels problèmes et en débattre.
- Il importe qu'on ait en main les rapports de dotation et les procès-verbaux avant les réunions prévues : on peut ainsi préparer un ordre du jour efficace pour aborder les divers problèmes qui se posent. Les participants peuvent aussi en profiter pour recueillir les données ou les informations nécessaires.
- Tous les documents sont affichés dans le site Intranet de la zone nord, dans la rubrique qui se rapporte aux comités. Les membres ont l'occasion de commenter l'ordre du jour ou de le faire modifier à l'occasion des réunions. S'ils le souhaitent, les employés peuvent lire tous les documents. Le processus est ouvert et transparent.
- À l'occasion, on soulève des questions qui ne relèvent pas du comité dans la mesure où elles peuvent être réglées à l'occasion d'une réunion du comité patronal-syndical local. Souvent, de telles questions sont ainsi déférées à cette instance. De même, il arrive que la participation du comité ralentisse la prise de certaines mesures (p. ex., les concours), ce qui se révèle parfois frustrant; cependant, comme les commentaires fournis sont souvent valables et qu'ils permettent de gagner du temps au chapitre des explications à fournir, on peut aussi considérer la démarche comme positive.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, zone nord

Citations à titre indicatif

« Comment se sent-on lorsque son gestionnaire ou un collègue utilise une telle pratique? En pleine forme!!! (Tony le Tigre) (traduction libre) »

« Au départ, certaines questions vous rendent mal à l'aise dans la mesure où elles sont délicates, mais la mise en commun de l'information s'inscrit dans le cadre d'un échange valable et honnête. Même si la discussion se déroule entre membres de deux groupes qui représentent des intérêts particuliers, la discussion en groupe est en soi gage de force, et la tribune facilite la discussion de questions délicates. »

2.24 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Instauration d'une conférence téléphonique hebdomadaire entre la conseillère en services d'assurance (CSA), les agents de prestation de services (APS) de chacun des CRHC de la zone et un représentant de l'Infocentre de l'Assurance-emploi (IAE) de la Nouvelle-Écosse.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- En 1996, les bureaux ont dû relever un certain nombre de défis majeurs en raison de la nouvelle *Loi sur l'assurance-emploi*. Il fallait donc mettre un système au point pour tenir les APS au courant.
- Consciente de ce besoin, une des CSA (Janet Skiba) a commencé à expédier des courriers électroniques hebdomadaires pour tenir les employés de première ligne au courant.
- En outre, la CSA visitait chaque mois tous les bureaux pour discuter des modifications et répondre aux préoccupations.
- Après un certain temps, on a statué que l'organisation de réunions dans les bureaux individuels n'était pas efficace. On discutait dans un bureau, et il était difficile de faire circuler l'information dans d'autres.
- En septembre 1998, on a donc commencé à organiser une conférence téléphonique hebdomadaire pour répondre à certains des problèmes.
- C'est la CSA qui lance la conférence téléphonique. Au moins un APS de chacun des bureaux et un représentant de l'IAE y participent avec elle.
- La conférence téléphonique a lieu tous les mercredis, de 8 h 30 à 9 h. On dresse un procès-verbal qui est par la suite distribué à tous les APS de même que dans l'Unité de l'assurance et l'IAE.
- Il en est résulté une réunion mensuelle qu'on met à profit pour discuter en particulier des « pratiques exemplaires » dans chacun des bureaux. La réunion fait immédiatement suite à la conférence téléphonique. Un représentant de chacun des bureaux y participe. Le procès-verbal est distribué par courrier électronique.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Opportunes, les réunions se tiennent chaque semaine.
- Chacun obtient les mêmes renseignements en même temps. Les employés ont l'occasion de demander des explications.
- Les APS ont le sentiment d'avoir un mot à dire dans les façons de procéder. Ils ont le pouvoir de prendre des décisions sur-le-champ. Ils peuvent régler leurs propres problèmes.

- On consolide les voies de communication entre chacun des bureaux, l'IAE et le centre de traitement des demandes d'assurance. Cette méthode favorise les communications entre les bureaux, l'IAE et le centre de traitement des demandes d'assurance. Cette méthode favorise les communications bilatérales.
- Les employés actualisent leurs connaissances avant que les erreurs qu'ils commettent ne deviennent des habitudes — « on les étouffe dans l'oeuf ». Ils peuvent également recevoir des commentaires de sources diverses avant de prendre des décisions.
- Les employés apprécient cette pratique dans la mesure où elle leur permet de participer dès qu'ils ont le sentiment d'exercer une certaine mainmise sur leur travail et la façon dont il s'effectue.
- On crée des réseaux, ce qui donne lieu à des interactions. Les employés n'aiment pas avoir le sentiment d'être abandonnés à eux-mêmes. Ils préfèrent faire partie d'une équipe plus grande et travailler de concert à l'atteinte des objectifs. Ils se sentent appuyés.
- Les employés sont en mesure de régler des questions avant qu'elles ne deviennent de graves problèmes. Les réunions constituent un bon outil d'apprentissage. Ils obtiennent instantanément réponse à leurs questions.
- Grâce à cette pratique, ils ont l'impression que leur opinion compte dans la mesure où ils ont un mot à dire dans les décisions prises. On compte sur eux pour prendre les bonnes décisions. Le travail bien fait est source de fierté.
- Le leadership vient du groupe lui-même. Chez les participants, on note un véritable engagement.
- Les participants ne sont pas toujours les mêmes, de sorte que personne n'a l'impression d'être laissé de côté.
- Les appels s'effectuent entre 8 h 30 et 9 h, avant que la plupart des bureaux ne soient ouverts au public.
- Les bureaux sont motivés par la qualité du service. L'appel ne dure qu'une demi-heure, ce qui contribue à faire en sorte que chacun demeure concentré.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, CRHC de Halifax

2.25 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Réunions d'employés hebdomadaires présidées et organisées par des employés.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La pratique a débuté en janvier 1999. Elle est née de la synergie des groupes, laquelle a contribué à officialiser le processus. L'ajout d'un nouveau gestionnaire (en novembre 1998) a contribué à l'évolution du processus.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- On demande à l'ensemble des employés de suggérer les points qui seront inscrits à l'ordre du jour, lequel est distribué avant les réunions, de façon que les employés puissent se préparer. Dans l'ordre du jour, on précise également qui présentera chaque point. On rappelle ainsi aux intéressés de se préparer.
- On demande à chacun d'apporter son agenda au cas où on devrait fixer d'autres réunions.
- Opportunes, les réunions ont lieu chaque semaine. Ainsi, chacun obtient les mêmes renseignements en même temps.
- Au début de chaque réunion, on organise une table ronde.
- Le président et le secrétaire font l'objet d'une permutation. Les procès-verbaux sont distribués par courrier électronique : on dispose ainsi d'un compte rendu des décisions prises. Un tel outil est également utile pour les personnes qui n'ont pu assister à la réunion.
- Présider la réunion ou préparer le procès-verbal aide les employés à acquérir des compétences relatives à l'animation de réunions. Il n'incombe à personne en particulier de veiller à ce que tout se déroule bien. La table ronde permet à d'autres employés de mieux comprendre les objectifs d'autrui, ce qui resserre les relations (en les humanisant).
- Cette forme de communication s'inscrit bien dans le cadre du travail d'équipe.
- Le fait d'être au courant aide les employés à se sentir reconnus et appréciés pour ce qu'ils sont. Les employés gagnent également le respect de leurs collègues. Ainsi, on comprend mieux comment d'autres employés réagissent en période de stress. Ils se sentent plus à l'aise les uns avec les autres.
- Le fait de savoir ce que fait chacun favorise le règlement des problèmes liés à la capacité.
- Les employés sont conscients de la valeur des réunions et de leur nécessité. Débuter par une table ronde contribue à donner à chacun l'impression qu'il s'agit d'une véritable réunion d'employés.

- Les réunions aident les employés à comprendre de quoi se fait la vie professionnelle d'autrui. Grâce à cette compréhension, les employés se sentent soutenus. Il en résulte un sentiment de bien-être. Ainsi, la semaine débute « du bon pied ». Les employés sont en contact avec des personnes qui font le même travail qu'eux, ce qui les aide à demeurer engagés. Chacun a une meilleure idée des responsabilités respectives de ses collègues et du moment où ses responsabilités s'exercent.
- Les réunions sont dirigées par des employés, et ce sont des employés qui y participent, en plus de déterminer l'ordre du jour. On s'attend à ce que chacun y participe, et les responsabilités sont partagées. Les membres de l'équipe se sont engagés à se réunir régulièrement.
- Les réunions se déroulent en présence ou en l'absence d'un gestionnaire. C'est dans le cadre d'un petit bureau ou d'un petit groupe (de neuf à douze personnes) qu'elles semblent donner les meilleurs résultats. En outre, les réunions paraissent orientées en fonction des besoins.
- Comme le bureau ouvre à 9 h, on dispose d'une demi-heure pour assurer la participation de tous les employés. À tour de rôle, des employés assurent une permanence à l'accueil. Les procès-verbaux sont distribués rapidement. On affiche l'horaire sur lequel figure le nom du président et du secrétaire.
- La pratique peut se révéler utile dans une unité ou un bureau de petite taille (moins de 12 personnes). Elle ne se révélera utile que si elle est gérée par les employés et bénéficie de l'engagement de tous. Les heures de bureau et la gamme de services offerts pourront avoir une incidence sur la réussite.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, CRHC de Windsor.

2.26 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tenir des réunions hebdomadaires de l'unité des enquêtes et du contrôle pour discuter des priorités.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- D'autres unités sont invitées aux réunions.
- L'information est mise à la disposition de tous les intervenants.
- Un relevé des décisions est établi, puis distribué dans tous les secteurs susceptibles d'être touchés.

Source d'information

Région de l'Ontario, gestionnaires de l'Assurance/bureau auxiliaire régional de Belleville

2.27 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Les centres de service à la clientèle ont décidé de tenir une réunion mensuelle du personnel **pour discuter des priorités, des valeurs et des objectifs, et pour aider le personnel à composer avec le changement.**

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les réunions passées ont eu un tel succès qu'il faut maintenant planifier cela un an à l'avance.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- On a présenté des expériences tirées d'exposés ou d'ateliers (« passer à autre chose »/« progresser »).
- Les réunions ont permis des communications dans les deux sens.
- Les réunions fonctionnent bien; on constate qu'elles sont nécessaires une fois par mois.
- Les réunions aident le personnel à s'entendre sur les objectifs à atteindre.
- Les réunions aident le personnel à composer avec le changement.

Source d'information

Région de l'Ontario, personnel de l'Assurance/bureau auxiliaire régional de Belleville

2.28 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Prévoir une réunion trimestrielle réunissant tout le personnel, hors du lieu de travail, en faisant appel au **directeur du CRHC, pour échanger des renseignements et obtenir l'avis du personnel.**

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La direction a reconnu la nécessité périodique d'interagir, d'échanger des renseignements, de solliciter les idées, les suggestions et les préoccupations du personnel.

Ces réunions du personnel fonctionnent parce que les services d'accueil obtiennent d'autres bureaux l'aide nécessaire pour que les activités et le service à la clientèle se poursuivent sans interruption, pendant que tout le personnel participe.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les membres du personnel peuvent interagir, « face à face », comme ils en ont besoin.
- L'information est diffusée régulièrement, elle se fait uniforme et elle est reçue de tous au même moment.
- Le rendement s'est amélioré.
- Le moral des troupes est meilleur.
- L'organisation s'est stabilisée.
- On donne suite aux décisions prises durant la réunion (par courrier électronique).

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec les gestionnaires.

Citations à titre indicatif

« Il importe que le personnel sache ce à quoi la direction s'attend de sa part, tout comme il importe que la direction sache ce à quoi le personnel s'attend de sa part.»

« Les communications déterminent le succès d'une opération. »

« Il n'y a pas seulement la méthode d'exécution qui soit importante; le message aussi est important. »

« La communication n'est pas une entité qui peut exister en vase clos. »

2.29 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des conférences téléphoniques pour les bureaux de la région du Grand Toronto pour communiquer, échanger des renseignements (à propos des nouveaux procédés, du rendement, etc.), favoriser l'esprit de corps et discuter des budgets et de la gestion de la charge de travail. Certaines décisions sont prises durant ces conférences, pour lesquelles un procès-verbal est établi.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Une conférence téléphonique est organisée tous les lundis depuis deux ans.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Davantage d'informations sont échangées
- Les bureaux se soutiennent entre eux.
- Il y a une meilleure répartition du travail entre les bureaux tout comme une meilleure répartition des heures supplémentaires.
- Il s'agit d'un processus efficace.
- Les décisions officieuses sont laissées au directeur du bureau local.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, groupe de discussion avec les gestionnaires.

2.30 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des réunions officieuses « debout » pour établir la stratégie s'appliquant à la semaine à venir.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le fait que les réunions aient lieu plus tard durant la journée fait qu'un plus grand nombre de décisions sont prises.
- On évite de remettre à demain.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, groupe de discussion avec les gestionnaires.

2.31 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Réunir le personnel périodiquement pour aborder diverses questions. Un procès-verbal est établi pour les parties intéressées qui n'ont peut-être pu assister à la réunion.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Reconnaissant le fait que la communication « face à face » était nécessaire, le personnel et la direction à la fois ont décidé de commencer à tenir ces réunions.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les réunions permettent d'obtenir une rétroaction significative et donnent au personnel l'occasion de faire valoir ses propres idées.
- Elles établissent la crédibilité du communicateur.
- Des informations cohérentes sont données au moment opportun — tous les membres du personnel obtiennent la même information au même moment.
- On peut se reporter au procès-verbal établi à la suite des réunions pour se renseigner.
- Les participants doivent davantage rendre compte de leurs actions après les réunions, tout comme c'est le cas pour les décisions prises ou les mesures décidées à la réunion même.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, groupe de discussion avec les gestionnaires.

Citations à titre indicatif

« La technologie ne peut remplacer l'interaction en tête-à-tête. »

2.32 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser une téléconférence pour la « mise à jour du lundi matin » — Tous les lundis, en matinée, on organise une téléconférence qui réunit tous les secteurs représentés pour que les gens discutent des questions « chaudes » et qu'ils fassent le point sur les priorités.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

C'est le directeur général responsable d'un secteur de programme qui a fait adopter cette pratique.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les téléconférences permettent de s'assurer de dispenser l'information voulue à tous les secteurs touchés.
- Elles servent à accroître l'efficience opérationnelle, et elles se révèlent rentables.
- C'est un procédé plus rapide que la communication individuelle.
- Elles encouragent la prise de décisions et l'établissement des mesures à prendre pour tous les secteurs touchés.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, groupe de discussion avec les gestionnaires

2.33 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des réunions périodiques de l'unité pour que les participants puissent se renseigner sur les dossiers et les priorités d'autrui, et faire profiter à tous des connaissances acquises au moment d'un cours, d'une conférence ou d'un atelier.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les réunions périodiques ont lieu pour que l'on puisse échanger des renseignements.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Ces réunions constituent une pratique efficiente qui permet d'économiser du temps.
- Il importe que les membres du personnel sachent ce que font leurs collègues.
- Les employés nouveaux tirent parti de cette pratique.
- Les membres du personnel s'engagent bel et bien à échanger tous les renseignements qui se rapportent à un cours, à une conférence ou à un atelier.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional, groupe de discussion avec les gestionnaires.

2.34 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Accroître les communications entre le personnel et la direction. — Le bureau organise périodiquement des réunions du personnel et des équipes de travail. Un procès-verbal est établi à la suite de ces réunions.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les réunions en équipe ont permis d'élargir la participation et de mieux échanger les renseignements.
- Les communications sont nettement plus régulières depuis deux ans.
- Il existe maintenant plusieurs mécanismes qui permettent de garantir que les communications se fassent régulièrement.
- Le personnel est encouragé à soulever les questions au fur et à mesure qu'elles se présentent.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound, réunions avec les gestionnaires et les membres du personnel

2.35 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Veiller à ce que les communications internes répondent parfaitement aux besoins du personnel.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les communications « en personne » parmi le personnel et la direction sont fréquentes.
- D'autres modes de communication existent aussi. On les utilise de plus en plus.
- La direction du bureau adopte de plus en plus une politique « de la porte ouverte », ce qui favorise la communication.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound, réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel

2.36 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des réunions regroupant le CRHC et ses bureaux satellites.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les réunions sont très utiles quand il s'agit de s'attaquer à des questions qui intéressent tout le monde.
- L'information circule parmi tous les employés au même moment.
- On a mis sur pied des sous-comités chargés d'étudier les questions particulières qui sont soulevées à l'occasion des réunions générales.
- Les pratiques exemplaires sont révélées (p. ex., « vitrine », « tableau des communications »). Les participants peuvent ainsi s'en servir eux-mêmes au bureau où ils travaillent.
- Les réunions permettent à tous les participants de voir le « tableau d'ensemble ».
- Les réunions sont aussi rentables.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound, réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel.

2.37 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

1. Accroître la fréquence des réunions de tous genres avec le personnel, notamment celles qui réunissent le personnel dans son ensemble, la direction et le personnel de surveillance, le syndicat et la direction, les responsables de la santé et de la sécurité, et les réunions entre unités. Les réunions en question sont désormais plus structurées; il y a un ordre du jour et un relevé des décisions ou un procès-verbal qui est distribué et qui expose la suite à donner ou les mesures à prendre.

2. Commencer à transmettre par courrier électronique à tous les membres du personnel des messages pour expliquer les décisions (dotation ou organisation) d'une unité qui sont susceptibles de se répercuter à l'extérieur de l'unité en question, y compris le moment choisi pour tenir divers concours.

3. Adopter des outils de travail qui permettent aux membres du personnel d'améliorer leur capacité de communiquer entre eux, par exemple l'utilisation d'insignes porte-nom et la création d'une liste des numéros de téléphone du bureau par unité fonctionnelle.

4. Présentation de prix d'excellence et de reconnaissance — Il y a eu plusieurs manifestations depuis un an, de la remise des prix d'ancienneté à des manifestations marquant la mise en place de l'EDMT, en passant par la reconnaissance d'un bon rendement.

5. Encourager les unités fonctionnelles à faire connaître leur mandat à tous les membres du personnel durant les réunions générales.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Toutes les pratiques exemplaires décrites ci-dessus ont été conçues en réponse aux résultats du sondage d'évaluation de l'environnement de 1996 en Saskatchewan-Nord. Après avoir examiné les résultats, l'équipe de direction a établi plusieurs secteurs prioritaires où des améliorations s'imposaient, dont celui des communica-tions.
- Les pratiques exemplaires dont il est question plus haut ont été adoptées pour faciliter les procédés de communication dans la région. Les pratiques décrites ici continuent de servir au CRHC de Saskatoon, qui est le bureau principal de la région que dessert le CRHC de Saskatchewan-Nord. Le bureau comporte trois secteurs : soutien du revenu, services généraux et programmes d'investissement dans les ressources humaines. Le nombre d'employés varie entre 130 et 150. Comme il s'agit d'un effectif assez nombreux, il fallait simplifier les procédés de communication et les coordonnées entres les unités.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

1. **Accroître la fréquence des réunions** — Tout le monde a l'occasion d'entendre la même information au même moment. De ce fait, les malentendus ont tendance à être moins fréquents. Dans certains cas, par exemple au cours des réunions entre le syndicat et la direction ou encore entre la direction et le personnel de surveillance, on examine d'éventuelles mesure de dotation avant de les mettre en application ou encore on les annonce au personnel, ce qui donne un lien plus fort entre le syndicat et la direction. De même, au cours de la dernière année, le personnel du bureau régional a visité le bureau pour discuter de situations ou d'initiatives où le changement se fait le plus marquant, notamment la situation avant l'adoption de l'EDMT et par la suite, La Relève, aussi bien que le perfectionnement professionnel et les plans d'apprentissage.

2. **Commencer à transmettre par courrier électronique des messages au personnel pour décrire les décisions prises (dotation ou organisation)** — Cette initiative a encouragé les personnes à aborder leur supérieur ou superviseur pour discuter de n'importe quelle question. Le personnel se fie moins aux rumeurs; il se sent capable de discuter de diverses questions avec le gestionnaire ou le superviseur.

3. **Adopter des outils de travail pour améliorer la capacité qu'ont les membres du personnel de communiquer entre eux** — Les insignes porte-nom et la liste téléphonique établie par l'unité fonctionnelle ont tous deux aidé les membres du personnel à mieux se connaître entre eux, ce qui a servi à cimenter les relations entre les unités aussi bien que les personnes au bureau. Les membres du personnel affichent une confiance plus grande lorsqu'il s'agit d'aborder un autre employé qu'ils connaissent, car ils savent de qui il s'agit et dans quelle unité il travaille.

4. **La présentation de prix d'excellence et de reconnaissance**, notamment ceux qui servent à reconnaître le bon rendement affiché durant l'exercice financier précédent, permet au personnel de célébrer les réalisations et d'accroître le sentiment de fierté qu'il ressent face à un travail bien accompli.

5. **Encourager les unités fonctionnelles à renseigner tous les membres de leur personnel sur leur mandat et leurs priorités** — Cela permet aux unités d'approfondir leurs connaissances et de mieux apprécier le travail des autres unités. Autre résultat : l'unité est mieux en vue dans le bureau. Les membres du personnel sont plus susceptibles d'aborder les gens des unités en question après les exposés, car ils se sentent plus à l'aise.

Source d'information

Région de la Saskatchewan, directeurs des CRHC de Saskatchewan-Nord et de Saskatoon

2.38 Réunions

Description de la *« pratique exemplaire »*

Le recours à des discussions de groupe s'est révélé particulièrement efficace à des fins particulières (p. ex., pour discuter du développement du leadership) — Une variante : la **réunion à des fins spéciales** — réunion ayant une limite de temps prédéterminée (20 minutes) et portant sur un seul sujet.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Cette pratique s'est révélée particulièrement efficace, car elle permet aux gens de se dérober à leurs fonctions quotidiennes pendant un certain temps. Cela leur permet de mettre de côté leurs responsabilités courantes et de se concentrer sur un sujet particulier. Les idées tendent à venir rapidement, et il y a un échange constructif.

Source d'information

Région de la Saskatchewan

3.1 Orientation

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tenir des séances d'orientation. On doit initier les nouveaux employés au contexte organisationnel.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Par le passé, EIC organisait une séance d'information de cinq jours pour donner aux nouveaux employés une idée générale du ministère.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La séance confère aux nouveaux employés un sentiment d'appartenance.
- Le nouvel employé qui souhaite interagir avec un groupe particulier dispose tout au moins du nom d'une personne-ressource.
- À la suite de la séance, l'employé est plus confiant de pouvoir fonctionner dans son nouvel environnement.

Source d'information

SFA, Administration centrale

3.2 Orientation

Description de la *« pratique exemplaire »*

Guide d'accueil des nouveaux employés d'E et C– *Bienvenue à la Direction des enquêtes et du contrôle*

Contenu du guide : Mot de bienvenue du directeur général aux nouveaux employés; renseignements sur la structure d'E et C; points saillants; terminologie d'E et C; et liste des responsables de secteur régional (RSR).

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Initiative du groupe CONCEP, un groupe d'employés d'E et C.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Les nouveaux employés apprécient l'utilité du guide. Il les aide à mieux connaître et percevoir le groupe E et C. Ce guide ne remplace pas les relations personnelles avec les nouveaux employés, mais il leur donne une bonne idée de la culture de notre groupe. Nous aimons travailler ensemble et nous savons apprécier nos collègues. Il y a environ 60 personnes dans le groupe E et C.

Ce type d'information doit venir de la direction.

Source d'information

Direction de l'assurance, Administration centrale, Direction des enquêtes et du contrôle

Citations à titre indicatif

« Les nouveaux employés sont encouragés à communiquer avec leurs collègues d'E et C dès leur arrivée. »

3.3 Orientation

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des réunions d'orientation à l'intention des employés nouveaux — On organise des réunions d'orientation à l'intention des employés qui se joignent à la Direction générale, pour les renseigner sur les activités, les gens et les priorités.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Comme on se souciait du fait que les étudiants venant travailler pour la Direction générale des systèmes n'étaient pas toujours correctement accueillis, la Direction générale a décidé de commencer à donner des séances d'orientation. Chacun des nouveaux groupes qui arrivent rencontre l'équipe de la haute direction. Les gestionnaires expliquent les responsabilités de leurs diverses directions et souhaitent la bienvenue aux étudiants. Les étudiants sont renseignés sur les priorités et les projets des Systèmes.

Les réunions en question se sont révélées très fructueuses, et il est devenu d'usage de souhaiter la bienvenue à tous les nouveaux employés des Systèmes, non pas seulement les étudiants.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Une rencontre « en personne » entre les gestionnaires et les employés nouveaux permet de très bien souhaiter la bienvenue aux nouveaux. La méthode est efficace pour ce qui est de garantir que le personnel comprend la Direction générale et sait où trouver les informations dont il a besoin.

Source d'information

Systèmes, Administration centrale

3.4 Orientation

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mentorat – Un mentor est affecté aux nouveaux employés afin de répondre à leurs questions et de recueillir leurs observations.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les nouveaux employés ne disposaient guère de ressources pour leur formation.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cette pratique permet de répartir la charge de travail de la formation.
- Le mentorat stimule les relations.
- Il permet de faire connaître les antécédents et la culture de l'organisation.
- Partage des connaissances et des compétences.

Source d'information

Travail, Administration centrale

3.5 Orientation

Description de la *« pratique exemplaire »*

Instaurer à l'intention des nouveaux employés un programme d'orientation qui leur permet de s'initier à l'organisation (structure organisationnelle et objectifs) et d'avoir un aperçu des opérations — Cela se fait d'abord par un entretien personnel, et ensuite, à l'intérieur de l'unité.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- La direction a reconnu la nécessité pour les nouveaux employés d'avoir une initiation améliorée et plus efficace à l'organisation.
- Outre les entrevues et une documentation écrite complète, on a aussi élaboré des vidéos de formation (vidéos de formation pour le conseil arbitral et vidéos sur le processus d'appel).

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les employés passent plus facilement d'un secteur de travail à l'autre.
- Ils apprennent à mieux connaître le fonctionnement des groupes de travail.

Source d'information

Région de l'Ontario, gestionnaires de l'Assurance/bureau auxiliaire régional de Belleville

4.1 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Cinquième anniversaire de DRHC

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Belle occasion de faire le bilan de ce que nous avons accompli.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale

4.2 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tous les employés de l'Assurance qui ont 25 ans d'ancienneté à la Fonction publique reçoivent une montre Birks. Tous les employés qui l'ont reçue la portent avec fierté. Et dire que certaines personnes reçoivent seulement une tasse!

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Cette pratique a commencé lorsque Noreen Smith était SMA. Nous ne savons pas si John Knubley, le nouveau SMA, continuera dans la même veine.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le coût de la montre émarge au budget du SMA. Comme les fonds ne viennent pas du budget d'un gestionnaire, il n'est pas important de savoir si ce dernier a l'argent nécessaire ou non. Les employés ont l'impression que l'on s'occupe d'eux. Ils reçoivent une montre de qualité, et non une « babiole ». Auparavant, ils recevaient une « galette de plomb »... Qu'est-ce qu'on fait avec une médaille noire dans un écrin de velours?

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale

4.3 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Une marque d'appréciation personnelle et non officielle, comme une tape sur l'épaule de la part du surveillant immédiat, est la forme de reconnaissance la plus appréciée.

Une **journée de pizza** marque les événements spéciaux.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

« Ce n'est pas dans notre culture de claironner nos réussites. Nous avons constaté que les gestionnaires font preuve de plus d'imagination dans la recherche de façons d'appuyer les gens. »

« Chaque mois, nous décernons un prix de 'dévouement exceptionnel'. Chaque employé peut proposer la candidature d'une personne qui a accompli une tâche exceptionnelle pendant le mois précédent. Si personne n'a l'impression qu'il s'est passé quelque chose d'exceptionnel, il n'est pas nécessaire de remplir le bulletin de mise en candidature. »

Source d'information

Programmes de la sécurité du revenu, Administration centrale

4.4 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Constituer une équipe chargée des marques d'appréciation à laquelle participent les partenaires de centres provinciaux et des employés des CRHC. Tous les mois, les membres de l'équipe reconnaissent leurs pairs dans trois catégories :

- les beaux gestes;
- l'entraide;
- les mentions honorables (l'excellence du travail).

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le bureau cherchait un moyen d'améliorer le moral au Centre de services Canada/Alberta, de stimuler l'esprit de corps des employés, de marquer la reconnaissance et de récompenser les personnes reconnues.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

L'équipe chargée des marques d'appréciation valorise les employés, resserre les liens au sein de DRHC et avec les partenaires du ministère en plus de donner aux employés l'occasion de nommer un de leurs collègues. L'initiative fait en sorte que chacun se sent à l'aise.

Source d'information

Région de l'Alberta, CHRC de Lethbridge

4.5 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

« Les moments Tim Horton »

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

On célébrait les anniversaires de naissance dans un cadre non officiel; il y avait aussi d'autres activités collectives non officielles, comme le golf, des déjeuners, des petits déjeuners et autres.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Ce sont de belles occasions de laisser tomber les masques et de nouer des relations.
- Il est important de dire aux gens qu'ils accomplissent un bon travail.

Source d'information

Travail, Administration centrale

4.6 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Programme de récompenses – Reconnaître les contributions des employés.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- « Il faut être sur la bonne longueur d'onde » (Le prix doit avoir un sens particulier pour la personne qui le reçoit; l'employé peut choisir un prix dans un catalogue.)
- Cela doit se passer devant les collègues.
- Il faut agir vite, pas six mois après les événements.

Source d'information

Travail, Administration centrale

4.7 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Ne pas oublier de rendre hommage aux employés qui ont bien accompli leur travail. Il peut s'agir d'une formule aussi simple et élémentaire que de dire : « Merci. Vous avez fait un excellent travail. »

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Une participante a souligné l'effet très remarqué, par les employés, des mots d'appréciation inscrits sur de petites cartes remises par le supérieur immédiat.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Les gens ne s'attendent pas de recevoir beaucoup; une petite marque d'appréciation peut faire beaucoup de bien.

Source d'information

Région du Nouveau-Brunswick

4.8 Reconnaissance

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser deux fois par année un petit déjeuner pour remettre des prix et témoigner de la reconnaissance à l'égard d'un travail bien fait.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Ces rencontres permettent aux membres du personnel d'interagir en dehors du contexte officiel du bureau.
- Elles permettent de reconnaître et de récompenser les bons efforts du personnel.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec les gestionnaires

5.1 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser un séjour de réflexion pour l'ensemble de la Direction générale.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Tous les ans, on organise un séjour de réflexion de deux jours à Ottawa pour rassembler le personnel de l'administration centrale et des régions.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Tout le monde a l'occasion de lier connaissance avec les employés des autres divisions à l'administration centrale aussi bien que des régions.
- Cela encourage l'échange de renseignements « en personne ».
- On peut prévoir des ateliers et inviter des conférenciers.
- Si les réunions de la Direction générale étaient plus fréquentes, cela permettrait de tenir les gens au courant et de rencontrer les employés d'autres divisions.
- On encourage l'organisation d'un séjour de réflexion d'une demi-journée pour les unités. Cela favoriserait l'esprit de corps.

Source d'information

Direction générale des communications, Administration centrale

5.2 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des conférences nationales-régionales.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Chaque fois que l'administration centrale organise une conférence faisant appel aux gestionnaires des régions et aux dirigeants de l'administration centrale, les agents sont toujours invités à venir y assister. Les employés ont signalé qu'il fallait faire plus de choses de ce genre, et qu'un plus grand nombre d'entre eux devraient y prendre part pour que s'élargissent les rapports au travail.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Les conférences permettent de rencontrer des collègues des régions et d'obtenir une rétroaction au sujet de dossiers particuliers auxquels l'agent peut travailler.

Source d'information

Direction générale des communications, Administration centrale

5.3 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des activités mondaines — le comité social organise des activités pour encourager le personnel à tisser des liens en dehors du milieu de travail et pour rehausser le moral des troupes.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- L'esprit de corps et les bonnes relations de travail sont favorisés.
- Certaines activités servent aussi à amasser des fonds pour Centraide.
- Les gens ne sont pas obligés de participer s'ils ne sont pas intéressés.
- Un plus grand nombre de rassemblements pour les unités amélioreraient la pratique (pour favoriser l'esprit de corps).

Source d'information

Direction générale des communications, Administration centrale

5.4 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Soutenir et encourager les employés. En assurant à chaque employé un soutien personnel, on lui donne les moyens de mieux travailler. Au nombre des mesures de soutien, citons les outils et les ressources nécessaires pour travailler de façon efficace.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le soutien personnel témoigne de la confiance et encourage l'employé à courir des risques sans crainte de représailles.
- Le soutien favorise la confiance des employés.

Source d'information

SFA, Administration centrale, Centre d'affaires des SFA

5.5 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Les séjours de réflexion des employés donnent de bons résultats – Environ une fois par année, chaque employé a l'occasion de se réunir avec ses collègues. Chaque direction organise son propre séjour de réflexion. Les petits groupes invitent des employés d'autres directions afin de combler les vides et d'abattre les cloisons entre les groupes.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les séjours de réflexion permettent d'améliorer les communications et d'informer les employés des faits les plus récents, ainsi que des nouvelles orientations.
- Un moment particulier est prévu pour que le personnel de soutien administratif puisse poser des questions, puisqu'il est parfois mal renseigné sur les activités quotidiennes.
- Ces activités favorisent beaucoup la formation d'équipes.
- C'est une façon idéale d'obtenir des renseignements à jour de la part d'autres groupes. La participation des employés des régions permet de mieux connaître le milieu de travail de chacun et d'obtenir le point de vue des régions. Les présentations faites par les régions reposent sur la rétroaction des employés des régions et sur leurs relations avec l'Administration centrale.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale

5.6 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Possibilité d'affecter des employés des régions à l'Administration centrale et des employés de l'Administration centrale dans les régions.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Ces échanges d'informations ont toujours donné de bons résultats.
- Cette pratique offre l'occasion de faire partie d'un groupe de travail particulier et d'influer sur le produit qui sera proposé à la région.
- C'est une occasion directe de comprendre les difficultés du travail à l'Administration centrale. On comprend mieux tout ce qui influe sur la mise en oeuvre d'un changement.
- Les employés apprennent à faire preuve de patience et à comprendre le milieu de travail de l'Administration centrale.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale

Citations à titre indicatif

« À titre d'usager final d'un produit destiné à l'Administration centrale, j'ai pu apprendre et comprendre l'autre dimension de cette activité. »

5.7 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Événements sociaux de la direction et de la direction générale

Barbecue de la Direction générale; fête de Noël de la Direction générale; déjeuners (improvisés) et tirages au sort de la Direction

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Ces événements donnent l'occasion aux employés de se réunir dans un cadre non officiel et agréable qui favorise l'établissement de relations.

Source d'information

Programmes de la sécurité du revenu, Administration centrale

Citations à titre indicatif

« Ces événements nous donnent l'occasion de mieux nous connaître à l'extérieur du travail. »

« Chaque direction a formé une équipe de base-ball et nous jouons pendant l'heure du déjeuner. Les deux équipes finalistes se sont affrontées à l'occasion du barbecue. »

« À la fête de Noël, beaucoup de gens sont restés plus tard. Le sous-ministre a dansé avec presque tout le monde. C'était vraiment très agréable. »

« Quelqu'un a proposé d'organiser un tirage au sort. Nous l'avons fait dans la salle de conférence et nous avons pris une heure pour déjeuner, au lieu des 30 minutes habituelles. Tout le monde a participé. »

5.8 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Séjours de réflexion de tous les employés, à l'extérieur du bureau (entre 1 et 4 jours)

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Initiative de soutien des gens :
- CRHC Sud-Ouest
- SFA
- Systèmes
- Travail
- Services des ressources humaines
- Programmes et opérations
- Guichet unique pour les Autochtones
- Agents d'E et C du CTD de Winnipeg, de Brandon et de Selkirk

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Ces séjours ont lieu à l'extérieur du bureau, afin qu'il n'y ait aucune interruption.
- Il ne s'agit pas d'ateliers axés exclusivement sur le travail. Nous avons aussi l'occasion de nous détendre.
- Ils sont utiles pour la formation d'équipes et pour mieux connaître les collègues.
- Ils permettent de définir un « mandat » du bureau.
- Des consultants de l'extérieur viennent montrer aux employés comment équilibrer travail et vie personnelle.
- Ils offrent une occasion de gérer les ateliers sur le risque avec les agents d'E et C.
- Les agents d'E et C avaient besoin de se ressourcer.
- Les Systèmes ont défini un mandat et ont étudié des questions ayant trait au travail et à la mise en œuvre du mandat.
- Les Systèmes ont formé des équipes de suivi afin de poursuivre l'étude des questions soulevées.
- Chacun a pu s'exprimer; ces séjours sont utiles au personnel de soutien.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk, gestionnaires des CRHC

5.9 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Usager expert – Responsable d'une question

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Nous avions besoin d'un leader dans des domaines spécialisés (travailleurs étrangers, Initiatives Jeunesse).

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cela permet de former des spécialistes sur place.
- La pratique offre une occasion de perfectionnement aux employés.
- Les employés connaissent mieux le domaine, ainsi que les contacts extérieurs ou les autres ministères (E et C).

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk

5.10 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Ateliers et conférences

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- E et C en organise habituellement chaque année, afin d'étudier les cibles, d'examiner les résultats de l'année précédente et d'aborder diverses questions et préoccupations.
- Coordonnateurs du bureau régional (E et C).
- L'atelier destiné aux cadres intermédiaires s'est déroulé à Hechla.
- Présentations sur le mandat faites par Marilyn Hay et Lee Quesnel.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Atelier d'E et C
- Le même message a été présenté à tous les employés.
- Les points inscrits à l'ordre du jour venaient des bureaux.
- Des conférenciers invités permettent d'obtenir des points de vue différents.
- Les contacts sont établis avec d'autres bureaux de la région.
- Occasion de former des équipes.

Conférences : (Imagines les possibilités!)
- La conférence nationale offre l'occasion aux employés de tout le pays de former des réseaux.
- Elles aident à communiquer de nouvelles pratiques et de nouveaux renseignements venant de toutes les régions du Canada.
- Les conférenciers invités permettent d'obtenir des points de vue différents.
- L'engagement du Ministre a été perçu par tous les participants.
- Elles offrent une occasion de participation et de diversification de l'expérience.
- L'intérêt vient de la diversité des participants – chargés de projets, gestionnaires, participants, fournisseurs extérieurs.
- Les pratiques exemplaires sont mises en évidence.

Présentations sur le mandat par Marilyn Hay et Lee Quesnel
- Tableau clair de l'orientation du Ministère.
- Visibilité du directeur général.
- L'initiative de soutien des gens est mise en œuvre de façon concrète.

Source d'information

Région du Manitoba, Winnipeg/Selkirk

Citations à titre indicatif

« Expérience très fructueuse. « Imaginez les possibilités! » était une des meilleures conférences sur ce sujet. »

5.11 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser un atelier annuel où sont représentés tous les groupes fonctionnels.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

On a déterminé que la tenue d'un atelier représentait la meilleure façon de rassembler tous les gens au moins une fois par année pour qu'il y ait échange de renseignements, établissement de réseaux et apprentissage collectif. Ce sont plusieurs ateliers moins « importants » qui ont été réunis pour donner un atelier général applicable à l'ensemble de la province.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'atelier fonctionne extrêmement bien.
- L'information circule; elle est « filtrée » parmi les rangs de la direction et du personnel.
- C'est un exemple de collaboration entre les employés des opérations et la direction générale.
- Les participants profitent de la présence de la direction de l'administration centrale et des exposés que présente celle-ci, suivis d'une séance de questions et de réponses.
- L'atelier a lieu à l'extérieur des bureaux, ce qui permet aux gens d'interagir en dehors de leur milieu de travail.
- Les échos donnés aux organisateurs se sont révélés très positifs; on encourage l'organisation de futurs ateliers de cette nature.

Source d'information

Région de l'Ontario, Gestionnaires de l'Assurance, bureau auxiliaire régional de Belleville

5.12 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Tirer parti du partenariat avec les PSR pour explorer des questions intéressant toutes les parties.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La pratique permet d'accroître et d'améliorer les communications horizontales.
- On « détache » le personnel entre les programmes, ce qui permet aux gens d'élargir leurs connaissances et leur expérience.

Source d'information

Région de l'Ontario, Gestionnaires de l'Assurance, bureau auxiliaire régional de Belleville

5.13 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des séjours de réflexion pour les cadres, à l'extérieur des bureaux, en vue d'une auto-évaluation.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les séjours de réflexion permettent aux cadres de s'auto-évaluer.
- Il y est question de planification opérationnelle, de budgétisation et de planification des ressources humaines.
- On y apprend comment composer avec le changement.
- Certains des renseignements sont ensuite transmis au personnel dans les unités individuelles dont sont chargés les gestionnaires.

Source d'information

Région de l'Ontario, Gestionnaires de l'Assurance, bureau auxiliaire régional de Belleville

5.14 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des ateliers pour tous les membres du personnel d'Enquêtes et Contrôle — l'organisation d'ateliers à l'extérieur des bureaux permet d'échanger des renseignements et de faire connaître les pratiques exemplaires. En plus, le personnel peut établir des réseaux.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La rétroaction du personnel est très positive.
- Les ateliers ont permis aux gens de communiquer directement.
- Ils ont servi à promouvoir l'harmonisation avec les partenaires qui participent aux ateliers.
- Ils ont servi à encourager le soutien d'autrui.
- Les ateliers ont permis d'améliorer le moral des troupes.
- Les ateliers sont rentables (les pratiques sont mises en commun, puis adoptées).

Source d'information

Région de l'Ontario, personnel de l'Assurance, bureau auxiliaire régional de Belleville

Citations à titre indicatif

« Ces séances sont extraordinairement profitables à l'organisation »

5.15 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser un exercice pour favoriser le travail en équipe (*Building Better Teams*) à l'intention du personnel du Programme d'assurance — l'instrument *True Colours* sert à établir les points forts et les points faibles du personnel.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

On a organisé des ateliers à l'extérieur des bureaux, avec l'aide d'experts-conseil. Cela s'est inscrit dans le processus de planification.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cela a permis aux gens de reconnaitre et d'accepter leurs différences dans le contexte d'un travail en équipe et d'apprendre à se servir de ces différences efficacement.
- Cela améliore les communications internes et permet de s'assurer que les membres du personnel s'apprécient mutuellement.

Source d'information

Région de l'Ontario, CHRC de Scarborough, discussion de groupe avec les gestionnaires

5.16 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser un atelier régional PM-2 (*PM-2 Toolkit Regional Workshop)* (pour mettre sur pied des services d'emploi dans tout l'Ontario).

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

L'instrument en question est le fruit du travail des Services d'emploi au bureau régional.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'atelier a permis beaucoup d'échanges.
- L'animation était bonne, et certaines des questions soulevées ont été réglées immédiatement.
- L'atelier a été tenu à l'extérieur des bureaux, et il a servi à encourager la rétroaction.
- C'était très ouvert, très positif et très visible.
- Il y a eu un dîner offert à titre gracieux, d'où le fait que les gens aient eu plus de temps pour cultiver des réseaux et faire connaître leurs meilleures pratiques, avec un conférencier qui a ouvert la séance et abordé les questions soulevées plus tôt.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec le personnel.

Citations à titre indicatif

« C'est un des meilleurs ateliers auxquels j'aie pu assister depuis les 18 ans où je travaille à DRHC. »

5.17 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser une conférence à l'intention du personnel, loin du bureau, aussi bien qu'une tribune s'adressant à tout le personnel de la Direction et de la Direction générale avec des conférenciers invités et des participants provenant de toutes les régions du Canada — d'autres occasions ont permis de participer à l'organisation de conférences, de « cellules de réflexion », de consultations, etc. Un « salon de la santé » est organisé tous les ans avec la participation des employés des Travaux publics et du MDN.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Des jours de réunion récents à l'intention de tout le personnel de la direction ont permis de poursuivre l'apprentissage et les communications (une journée en particulier a été consacrée aux prix et à la reconnaissance).
- On a mis au point des forums d'apprentissage à l'intention de tout le personnel.
- Les consultations concernant La Relève ont été tenues auprès du personnel de tous les échelons.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cela permet au personnel de prendre une part active à l'organisation des activités.
- Cela constitue un outil pour l'exploitation des réseaux et permet de rencontrer des personnes avec qui on travaille, mais que l'on n'a jamais vues.
- Cela permet de tisser des liens et d'échanger des renseignements précieux.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, discussion de groupe avec le personnel

Citations à titre indicatif

« Mettre des visages sur les noms et sur les adresses de courrier électronique »

5.18 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Permettre au personnel d'élargir son expérience et ses connaissances dans différents secteurs du ministère.

- Le bureau du sous-ministre adjoint invite les chefs de service à parler du travail de leur unité.
- Les diverses unités organisationnelles font des visites (CRHC) pour connaître le travail dans le secteur des opérations.
- La Direction générale tient des réunions pour discuter des priorités et du travail des unités organisationnelles.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Une interaction régulière se révèle bénéfique.
- On apprend à mieux connaître les autres unités organisationnelles et le Ministère dans son ensemble.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, discussion de groupe avec le personnel.

Citations à titre indicatif

« *Une journée dans la vie de...* »

5.19 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Veillez à ce que le personnel du CRHC comprenne mieux les objectifs et les buts de l'organisation et du ministère.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

- Le bureau applique maintenant des normes précises.
- La planification opérationnelle au CRHC a permis au personnel de mieux comprendre les décisions prises et d'y prendre une plus grande part.
- Tout le personnel est informé des plans d'activités et est encouragé à apporter sa contribution au processus de planification.
- Les équipes autonomes fonctionnent bien et avec efficacité.
- Des réunions périodiques des unités (toutes les semaines) et de l'ensemble du personnel (tous les mois) permettent d'assurer la participation de toutes les unités organisationnelles; le personnel est encouragé à faire mettre des points à l'ordre du jour.
- Les communications se font dans les deux sens et se caractérisent par l'ouverture.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound, réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel.

5.20 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Veillez à ce que le personnel possède tous les renseignements voulus pour informer les clients.

Contexte

- Le FIRH était nouveau en 1996; on craignait de ne pas disposer de toute l'information nécessaire pour administrer le programme.
- Le courriel a été mis en place à la fin de 1995; le personnel recevait encore l'information au moment où l'enquête de Decima a été réalisée.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le personnel croit mieux posséder et comprendre les renseignements nécessaires pour conseiller les clients, particulièrement au sujet des nouveaux programmes mis en place depuis deux ou trois ans.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound/réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel

5.21 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Créer un milieu de travail innovateur.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le CRHC a réussi à faire adopter l'idée du partage des locaux avec Anciens combattants Canada.
- Le partage des locaux avec d'autres partenaires encourage l'interaction et la collaboration dans le cadre d'activités communes.
- Cela encourage aussi les gens à échanger des idées et à s'enquérir des pratiques exemplaires d'autrui, ce qui aide à améliorer les opérations de part et d'autre.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound/réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel

5.22 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des séances réunissant le personnel de la région pour exposer les options qui se présentent à ceux qui envisagent une mutation à l'administration provinciale par application de l'Entente relative au développement du marché du travail (EDMT)

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

On a organisé une série de séances réunissant tous les membres du personnel susceptibles d'être touchés par l'EDMT dans la Région. Les séances étaient le fruit d'une collaboration entre DRHC (Région de la Saskatchewan) et le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la province. Il s'agissait d'exposer les options relatives à la mutation du personnel, notamment pour ce qui touche les avantages sociaux, la rémunération et les articles de la convention collective.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les séances ont reçu un accueil favorable du personnel, qui a pu prendre des décisions éclairées concernant le choix offert d'être muté dans l'administration provinciale ou de chercher à combler un autre poste à DRHC ou à l'intérieur de la fonction publique fédérale.
- Grâce à ces séances, le personnel a pu prendre des décisions plus éclairées concernant le processus de mutation attribuable à l'EDMT.

Source d'information

Région de la Saskatchewan, CRHC de Saskatchewan-Nord

5.23 Soutien des gens

Description de la *« pratique exemplaire »*

Se réserver des « moments spéciaux » — Il s'agit de réserver chaque semaine une période où pourront se produire les mesures et les communications importantes (p. ex., une réunion hebdomadaire du gestionnaire et des membres du personnel). On peut aussi se réserver des « moments spéciaux » à d'autres fins, pour améliorer les communications et les relations.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les « moments spéciaux » sont dus au conseil régional de gestion (d'Agriculture Canada à Winnipeg). On les a établis pour disposer périodiquement d'un moment pour faire les choses, toutes les semaines. À Agriculture, c'était le mardi après-midi (cela prenait habituellement la forme d'une réunion du personnel) et le vendredi pour « rattraper le retard ».

Les employés avaient besoin de temps pour faire le travail que l'on ne peut faire en étant interrompu par le téléphone ou des gens qui entrent dans le bureau.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Cela s'est révélé efficace parce que toutes les unités l'ont fait. Tout le monde a respecté la consigne, personne ne s'est adressé aux gens des unités durant cette période précise.

Source d'information

Région de la Saskatchewan.

6.1 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

On utilise le système de communication vocale de l'AC pour les urgences. Le babillard électronique vocal 997-3000 est un numéro qu'on peut composer pour obtenir de l'information sur l'état des activités ou de l'édifice.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La pratique s'inscrit dans le cadre de la planification de la reprise des activités issue de la tempête de verglas de 1998.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Exactitude — il s'agit d'une source d'information fiable et « unique » par opposition aux messages contradictoires que diffusent les stations de radio.
- Opportunité — le système diffuse à un grand nombre de clients en même temps.

Source d'information

SFA, Administration centrale

6.2 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utiliser un livret relatif à la technologie de l'information pour initier les gens à l'usage d'intranet/Internet.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Il s'agit d'un bon outil d'initiation pour quiconque ne sait pas utiliser Internet. Le livret est concis et rédigé simplement, sans ensevelir le lecteur sous un amas d'information. Il va droit au but.

Source d'information

SFA, Administration centrale

6.3 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Organiser des sondages.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Les sondages constituent un moyen de « prendre le pouls » de l'organisation ou de tâter le terrain à propos d'une question. Cependant, ils ne sont utiles que s'ils donnent lieu à un suivi (mesures) et que les résultats sont mis en commun.

Source d'information

SFA, Administration centrale

6.4 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Éliminer les obstacles.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

À l'occasion de la réunion nationale des SFA, on a invité six directeurs de CRHC à discuter des impacts de la réduction d'effectif ainsi que du déroulement des activités. L'idée de base était la suivante : si les SFA n'étaient pas en mesure de se rendre plus utiles (par l'entremise des politiques et des procédures), ils ne devaient pas non plus nuire aux mesures à prendre. Les obstacles devaient être éliminés.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Il s'est agi d'un bon outil de reddition de comptes; le SMA a mis sa crédibilité en jeu — engagement.
- Les problèmes ont été documentés et sont demeurés visibles jusqu'à ce que des mesures correctives soient prises.
- La démarche a permis de renforcer la voix des régions.
- De telles réunions constituent des outils d'apprentissage utiles qui permettent d'étudier les problèmes et de les corriger en justifiant la présence de politiques ou de contrôles.

Source d'information

SFA, Administration centrale

6.5 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Produire un bulletin — un bulletin périodique intitulé « Radar » est produit et distribué à tous les membres du personnel et dans toutes les régions.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Cette pratique est née de l'initiative de la DIJ, avec le concours du directeur général. Elle vise à s'assurer que tous les membres sont bien renseignés sur les activités courantes, aussi bien que sur l'orientation future et la planification touchant la DIJ/DGIRH et les régions.

Chacun des numéros comporte des articles de fond sur des questions soulevées par les unités, les régions ou la DGIRH. Tout le personnel et toutes les régions ont l'occasion d'écrire pour le bulletin, aussi bien que de faire connaître leurs idées et leurs pratiques exemplaires.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

La réaction a été excellente jusqu'à maintenant. Cette méthode facilite les communications et constitue un moyen pour le personnel et les régions de transmettre de l'information de façon concrète et unique.

Source d'information

DGIRH, Administration centrale, Direction des Initiatives jeunesse

6.6 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Système d'information vocale des employés de l'Administration centrale – Un autocollant au verso des laissez-passer des employés indique le numéro sans frais à composer pour connaître l'état des activités dans l'immeuble (par exemple, les fermetures de l'immeuble).

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Source d'information d'accès facile par tous les employés.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale

6.7 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Contrat de service d'E et C avec les régions, afin de négocier les échéances

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Cet outil repose sur la croyance que les régions sont au nombre de nos principaux clients.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les régions peuvent négocier avec nous comment nous leur fournirons les services, ce que nous leur fournirons et à quel moment nous le ferons. De façon plus précise, nous négocions la façon de leur donner la documentation.
- Volonté de consulter E et C du début à la fin de la conception d'un nouveau programme ou d'une nouvelle politique, afin que les régions aient le temps de consulter leurs clients (CRHC).
- Volonté de tenir des réunions nationales à intervalles réguliers afin que tous les acteurs puissent débattre des questions relatives aux politiques et au budget et actualiser leurs connaissances.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale, Enquêtes et Contrôle

6.8 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Responsable de secteur régional – point de contact principal d'une région – Il suffit d'un appel pour obtenir la réponse. Le système fonctionne bien. Toutefois, certaines régions ne s'en servent pas, mais elles ont leurs propres points de contact. Ce système fonctionne particulièrement bien lorsque nous ne savons pas à qui nous adresser pour obtenir une réponse.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Compte tenu de la complexité des programmes et de la diversification des responsabilités, les employés des régions connaissent ainsi le nom d'une personne à qui elles peuvent s'adresser pour s'orienter et trouver des réponses ou un point de contact précis.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale

6.9 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

ISP Info PSR – Bulletin de prestige approuvé par le SMA et diffusé quelques fois par mois.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Ce bulletin aide les employés à se renseigner sur des questions d'actualité et à connaître l'état de la situation.

Source d'information

Programmes de la sécurité du revenu, Administration centrale

Citations à titre indicatif

« Nous sommes bien renseignés sur ce qui se passe à la Direction générale. Le SMA veille à la pertinence du sujet. »

6.10 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Recours aux notes d'information classiques — Les notes d'information servent à véhiculer des messages.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le courrier électronique et le Web comptent pour la plus grande part de nos communications. Les informations de ce genre passent souvent inaperçues.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Nous donnons peut-être un peu trop dans l'électronique. Il faut attirer l'attention des gens avec quelque chose de différent. À cet égard, il vaut la peine de continuer à utiliser stratégiquement des communications sur papier — avis, brochures, notes de service, etc. L'utilisation de notes s'est révélée particulièrement fructueuse lorsqu'il s'est agi d'annoncer la récente campagne de l'an 2000, parrainée par l'équipe chargée du réseau local à l'administration centrale : les notes livrées en mains propres et les affiches ont permis d'atteindre un auditoire important.

Source d'information

Systèmes, Administration centrale

6.11 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utiliser un tableau blanc dans les unités pour rendre compte des présences de même que pour présenter les questions de l'heure et une pensée du jour. Utiliser des couleurs vives, faire preuve d'imagination et courir des risques — avoir du plaisir (bandes dessinées). Placer le tableau dans un lieu central, à la vue de tous. On a étendu la pratique à d'autres unités. On utilise aussi le tableau pour indiquer à une personne qu'on souhaite la voir dans un bureau de même que pour préciser l'objet de la discussion. Ainsi, l'intéressé peut retourner au travail jusqu'à ce que l'autre personne soit prête à le rencontrer.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Au départ, le tableau servait à rendre compte des absences et des présences de même qu'à afficher des statistiques. Des commentaires, des réflexions et des images ont eu tôt fait d'apparaître. Les employés se font un point d'honneur de consulter le tableau pour voir « ce qu'il y a de neuf ».

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Les résultats sont là! L'emplacement choisi et l'utilisation des couleurs attirent l'oeil et suscitent l'intérêt. Lorsque des règles claires sont établies pour tous les utilisateurs, l'outil est simple et sûr.

Source d'information

Région de l'Alberta, CRHC d'Edmonton-Sud

6.12 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utiliser un bulletin local ou le courrier électronique pour dresser le profil d'un nouvel employé (accompagné d'une photo) ainsi que pour présenter un employé dans le cadre d'une rubrique « Le saviez-vous? »

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

En raison du roulement incessant des employés, de la taille des bureaux et du simple manque de temps, de nombreux employés ne connaissaient pas leurs collègues ou ne savaient rien les uns des autres. Ils en venaient à avoir l'impression de travailler parmi des étrangers.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cette approche des communications favorise la compréhension et l'établissement de relations, en plus d'aider les gens à mieux se connaître.
- Elle permet de voir la personne ainsi présentée sous un angle différent, ce que le travail ne permet pas de faire.
- Enfin, elle stimule l'esprit communautaire.
-

Source d'information

Région de l'Alberta, CRHC de Calgary-Centre

6.13 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Constituer un cahier ou une reliure décrivant les procédures opérationnelles d'un bureau local à l'intention des employés.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Souvent, les procédures et les processus adoptés par un CRHC diffèrent légèrement de ceux d'un autre, pour des raisons opérationnelles et logistiques. Pour assurer un déroulement du travail et une prestation de services uniforme, les employés nouveaux et les autres doivent être au fait de ces différences.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le cahier ou la reliure assure l'uniformité de la prestation de services.
- Les employés demeurent au courant.
- La pratique est équitable pour les clients.
- Les employés commentent les différences par rapport aux pratiques d'autres bureaux. Il en résulte des discussions et des modifications des procédures locales de nature à améliorer le service.

Source d'information

Région de l'Alberta, Assurance, CRHC de Red Deer

6.14 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Établir une liste de personnes-ressources et de numéros de téléphone précisant à qui les demandes de renseignements doivent être adressées en premier lieu, de même qu'une liste de personnes-ressources et de numéros de téléphone définissant les responsabilités de chacun.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les nouveaux centres de prestation tout comme les centres de DRHC devaient améliorer le service à la clientèle. Les employés et les clients qui tentaient de joindre la personne compétente en venaient à éprouver de la frustration.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Les listes permettent d'assurer un service à la clientèle plus rapide et plus professionnel.
- Elles sont plus efficientes et favorisent l'établissement de relations entre partenaires de service.
- Grâce à elles, le client obtient une réponse au premier point de contact, ce qui est particulièrement important, compte tenu des longs trajets que certains clients doivent effectuer pour accéder à des services.

Source d'information

Région de l'Alberta, CRHC d'Iqaluit (Nunavut)

6.15 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Messages affichés sur un tableau blanc près de la porte arrière. Dans les grands bureaux, messages affichés à toutes les portes de sortie.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Afin que les employés soient informés des réunions/anniversaires, déroulement d'événements spéciaux, visiteurs.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- tous les employés savent ce qui se passe facilement
- réduit le nombre de courriels
- tous les employés le voient lorsqu'ils quittent l'immeuble... un bon aide-mémoire
- les employés peuvent afficher leurs propres messages

Source d'information

Région duManitoba, Winnipeg/Selkirk

Citations à titre indicatif

« *Fonctionne mieux dans les bureaux n'ayant qu'une sortie* »

6.16 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utilisation du calendrier en ligne pour réserver des salles de réunion, de conférence et de formation.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

La disponibilité d'un point central où tous les employés peuvent réserver une salle ou vérifier si une salle est déjà réservée, et à quelle fin, nous a fait économiser beaucoup de temps.

Il n'est plus nécessaire qu'une personne essaie de communiquer avec toutes les autres personnes d'un groupe – ce qui exigeait beaucoup de va-et-vient – et de trouver des moments propices dans les horaires d'un grand nombre de personnes.

Source d'information

Région du Nouveau-Brunswick, Services nationaux, Bathurst

6.17 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Création de bulletins : *« HRD It Through the Grapevine »* ou le bulletin de l'Alliance consacré à des questions syndicales.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les deux bulletins ont été créés il y a quelques années.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Les deux publications :

- fournissent, à propos des liens entre d'autres secteurs, des nouvelles qui, autrement, échapperaient aux employés;
- soulignent les contributions, les longs états de service et les départs à la retraite d'employés;
- constituent une tribune d'information;
- incitent les employés à être à l'affût d'articles qui pourront être inclus dans les numéros subséquents;
- fournissent des nouvelles à jour à propos des activités des zones et de l'organisation ainsi que des réalisations d'autres secteurs, des ateliers, des cours à venir, etc.;
- permettent aux employés de lire dès qu'ils en ont l'occasion;
- constituent un moyen efficace d'information pour les employés et de communication pour les bureaux;
- donnent l'occasion aux employés de faire la promotion des événements heureux;
- favorisent la sensibilisation au ministère.

Source d'information

Région de la Nouvelle-Écosse, Cap-Breton/CRHC de Glace Bay

6.18 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Utiliser une boîte à idées — on donne suite aux idées proposées une fois par mois ou même plus souvent, au besoin.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cette pratique permet à tous de se faire entendre.
- Elle permet à ceux qui n'aiment pas parler aux réunions de faire valoir leurs préoccupations et de proposer des idées, et que cela débouche sur quelque chose.
- Tout le personnel est encouragé à profiter de la politique de la porte ouverte.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec les gestionnaires

6.19 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mettre à l'essai le nouveau logiciel « Apprentiscope » pour que le personnel puisse évaluer lui-même ses compétences de base et ses besoins en apprentissage.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le logiciel permet au personnel de déterminer ses points forts et ses besoins en apprentissage.
- Il donne des résultats confidentiels dont les membres du personnel peuvent se servir individuellement.
- Les résultats peuvent aussi faire l'objet de discussions avec les gestionnaires à propos du perfectionnement personnel.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec les gestionnaires

6.20 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Préparer la brochure sur les services d'emploi offerts à Scarborough.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le CRHC d'Etobicoke a mis au point la première brochure dans la région du Grand Toronto. La brochure de Scarborough est le fruit d'un partenariat communautaire faisant appel à d'autres partenaires. Elle a été mise à la disposition des clients dans le centre de ressources du CRHC.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La brochure est une référence commode pour le personnel de DRHC et pour les parties extérieures — elle donne tous les renseignements voulus, elle est simple et facile à consulter.
- La brochure est une façon efficace de diffuser de l'information. Elle a une large diffusion (elle est distribuée dans les bureaux des députés, dans les bibliothèques, etc.)
- L'information est à la disposition des clients (et du personnel) à un endroit commun.
- D'autres bureaux s'en sont servi pour concevoir leurs propres livrets d'information.
- On achète la brochure en grandes quantités; cela est plus rentable (pas besoin de faire des photocopies).

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec les employés.

Citations à titre indicatif

« Information instantanée, communication instantanée, réponse instantanée »

6.21 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Installer un babillard où les gens afficheront les réalisations individuelles ou celles de l'unité ou du CRHC.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La nécessité de reconnaître les efforts individuels et collectifs a donné lieu à plusieurs idées. En fin de compte, on a installé un babillard pour que les gens puissent « afficher » périodiquement les diverses réalisations.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le babillard permet une reconnaissance « visible » des bons efforts accomplis par les employés individuels, les équipes et le bureau dans son ensemble.
- Il y a une mise à jour régulière, pour que tout le personnel soit au courant des réalisations les plus récentes.
- Cela encourage les employés à exceller.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound/réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel

6.22 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Établir un tableau des demandes d'installation de composantes (CIR, ou component installation request) — Le tableau CIR est un outil de gestion conçu pour assurer le suivi et le compte rendu du traitement de toutes les demandes d'installation de composantes. Ainsi, il rend compte de la livraison et de l'installation des nouvelles versions des systèmes, des applications et du matériel. Le tableau figure dans la liste décrite ci-dessus.

Pour obtenir des renseignements sur chacune des demandes faites au groupe des systèmes, il suffit de s'adresser à **http://forum.qc.prv/asp/exec/dic/tabbord.asp.** L'information est organisée en quatre parties : aperçu du projet, état d'avancement, particularités techniques et liste des bureaux participants.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Le tableau systématise le processus de validation, d'installation et de diffusion des demandes d'installation de composantes. De même, il constitue une sorte de vitrine accessible qui met en valeur les réalisations dans le domaine.

Source d'information

Région du Québec

6.23 Outils

Description de la *« pratique exemplaire »*

Établir une stratégie de communication régionale qui soit intégrée pour ce qui touche à la fois l'adaptation au marché du travail et le réaménagement des effectifs, qui a servi à intégrer une panoplie d'outils de communication. L'information a été communiquée grâce à des **notes aux intéressés** et à des **réunions générales du personnel** auxquelles étaient conviés aussi les gestionnaires, suivies de **réunions rassemblant les groupes d'employés touchés.** Les employés ont eu également l'occasion de **discuter personnellement** des choses avec un gestionnaire ou un spécialiste. La diffusion de renseignements généraux s'est faite par **courrier électronique** tout au long de l'exercice. Un élément important de la stratégie a consisté à établir une **adresse électronique « questions et réponses »**. Cela a permis aux membres du personnel de poser régulièrement des questions aux cadres et aux spécialistes. Les réponses à des questions d'ordre général ont été diffusées dans toute la région. Cette pratique a servi à éclaircir plusieurs points importants.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Par le passé, cette approche s'est révélée efficace lorsqu'il s'est agi de gérer le changement et de communiquer des informations complexes. Étant donné l'ampleur de cet exercice, il fallait une stratégie intégrée.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cette stratégie s'est révélée particulièrement efficace parce qu'elle intégrait toute une série d'outils et de méthodes de communication.
- Le fait de choisir la méthode correcte pour livrer un message particulier (p. ex., un entretien personnel, en tenant compte du contenu et du degré de précision voulu, a servi à améliorer le processus de communication.

Source d'information

Région de la Saskatchewan

7.1 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Dans son message des Fêtes au personnel, le Directeur général, hormis les réalisations de la Direction générale qu'il a soulignées, a fait le point sur le renouveau de la Direction générale et traité des défis à venir et des pratiques à adopter.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le message a été transmis au personnel par courrier électronique en décembre 1997. La Direction générale vivait alors une période de transition, le directeur général ayant quitté ses fonctions. C'est Peter Lantos, directeur général par intérim, qui a fait transmettre ce message.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Ce message permet au personnel de constater les réalisations de sa propre unité comme de la Direction générale dans son ensemble.
- La direction a l'occasion de donner le crédit à ceux qui ont fait un bon travail et de témoigner son appréciation.

Source d'information

Direction générale des communications, Administration centrale

7.2 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

La direction fournit une rétroaction à la fois rapide et fiable sur les activités — certains cadres s'efforcent de fournir une rétroaction personnelle et immédiate à propos des activités de DRHC, par exemple en ce qui concerne les décisions du Conseil national de direction.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

La séparation matérielle des lieux empêche de cultiver de bons rapports au travail.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

L'esprit d'initiative de la direction en est la raison d'être.

Source d'information

Direction générale des communications, Administration centrale

7.3 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Exercer un leadership visible. Le SM, le SMA ou le DG, à chaque fois qu'ils se présentent devant les employés, envoient un message percutant — qui ira bien au-delà des mots.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

En s'adressant directement aux employés, un dirigeant évite l'effet « tribal » produit par le filtrage de l'information au fur et à mesure qu'elle passe d'un niveau à l'autre.

Le message est le reflet de l'intégrité et de la crédibilité du dirigeant.

En prenant le temps de faire passer le message directement, le dirigeant affirme que :
- le message est important.
- l'auditoire aussi est important.

Source d'information

SFA, Administration centrale

Citation à titre indicatif

« Ce qui importe, c'est non pas le message, mais plutôt la façon dont il est véhiculé »

7.4 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Distribuer le procès-verbal des réunions de la direction.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

En distribuant le procès-verbal des réunions de la direction (mise en commun de l'information), on s'assure que les employés demeurent en prise sur la direction.

Source d'information

SFA, Administration centrale

7.5 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Établir et diffuser le procès-verbal des réunions interministérielles — le procès-verbal des réunions en question est transmis à tous les ministères participants, à tous les membres du personnel de la DIJ et à toutes les régions.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Cette pratique est née de l'initiative de la DIJ avec le concours du directeur général. Elle vise à s'assurer que tous les ministères participants et toutes les régions sont bien au courant de l'activité interministérielle. Cela à la suite d'une demande formulée par les régions à l'atelier régional de février 1999.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

La réaction a été excellente jusqu'à maintenant. Cette méthode facilite les communications et constitue une façon pour le personnel et les régions de se tenir au courant des questions opérationnelles et des politiques liées aux travaux interminis-tériels.

Source d'information

DGIRH, Administration centrale, Direction des Initiatives Jeunesse

7.6 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Comptes rendus des réunions du comité de la haute direction de l'Assurance – Le cabinet du SMA envoie les comptes rendus toutes les deux ou trois semaines. Un message électronique est envoyé directement à chaque employé.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Initiative du nouveau SMA de l'Assurance, John Knubley.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le communiqué nous dit quels sont les problèmes étudiés et les questions à prévoir.
- C'est un système formidable, lorsque les messages sont brefs. Toutefois, ils sont souvent longs et trop nombreux, et nous ne pouvons pas les effacer assez rapidement.
- Il est préférable que le compte rendu fasse partie du message électronique, au lieu d'être une pièce jointe.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale, SMA Assurance

7.7 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Séances d'information du directeur général

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Le directeur général assiste aux réunions des employés une ou deux journées après une réunion nationale et il passe entre 30 et 60 minutes à leur faire un compte rendu.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Informations encore fraîches.
- Le message vient du sommet de la pyramide; on constate l'appui de la hiérarchie.
- Possibilité de poser des questions.
- La séance d'information montre que le directeur général apprécie ses employés.

Source d'information

Travail, Administration centrale

7.8 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Afficher électroniquement les rapports sur le rendement.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Des représentants régionaux ont mis au point l'outil de travail en question, qui a été amélioré depuis deux ans grâce à la rétroaction et aux suggestions des utilisateurs.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'Ontario présente le meilleur rendement qui soit au Canada pour ce qui touche sept des dix indicateurs du rendement.
- Le rendement s'améliore constamment avec l'utilisation de ces rapports qui renferment des analyses détaillées du rendement et de toutes questions qu'il faut régler pour améliorer le rendement.

Source d'information

Région de l'Ontario, Gestionnaires de l'Assurance, Bureau auxiliaire régional de Belleville

7.9 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

La haute direction s'adresse à des groupes au centre CLE durant les cours.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La présence des membres de haute direction et l'attention que ceux-ci ont porté aux préoccupations personnelles des employés, qui, autrement, n'auraient pas trouvé d'écho chez eux, était appréciée.
- Le contact « en personne » a aussi été apprécié.
- Il y a eu des discussions ouvertes dans les deux sens.
- La direction avait été informée à l'avance des questions et des préoccupations qui seraient soulevées, de sorte qu'elle a traité de questions particulières; elle n'a pas simplement présenté un exposé tout fait.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, groupe de discussion avec le personnel

7.10 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

On procède par voie électronique pour échanger tout renseignement susceptible d'intéresser l'ensemble des employés d'une unité organisationnelle, après quoi il y a une réunion directe des intéressés (au besoin) qui vise à s'assurer que tout le monde a la même interprétation et pour prendre toutes mesures qui s'imposent — l'information est aussi transmise à toute autre partie quand on juge qu'elle en aurait peut-être besoin (y compris le bureau du directeur général, le bureau du sous-ministre adjoint et l'administration centrale)

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Cette pratique est d'usage courant dans le groupe de la politique stratégique, de la planification et de relations extérieures au bureau régional de Toronto.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cette pratique permet de s'assurer que tout le personnel touché reçoit l'information voulue.
- Elle permet de garantir que la mise en commun de l'information est valorisée en tant que façon de procéder, et elle crée un climat qui encourage le personnel à faire valoir son point de vue.
- Elle permet de s'assurer que tout le monde s'entend sur le sens de l'information donnée.

Source d'information

Région de l'Ontario, bureau régional de Toronto, discussion de groupe avec le personnel

7.11 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Encourager le personnel à communiquer ouvertement avec la direction.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'équipe de direction renseigne le personnel; la rétroaction est plus immédiate, tout comme la réaction aux communications tant internes qu'externes;
- Le personnel se sent à l'aise et propose librement des vues sur les divers procédés administratifs.
- Son apport est reconnu et débouche sur des actions concrètes, notamment l'application nationale de certaines des meilleures pratiques ou idées.
- La direction applique une politique dite de porte ouverte, notamment pour ce qui touche les communications avec le bureau régional.
- De nombreux membres du personnel collaborent depuis un certain temps déjà et sont à l'aise les uns avec les autres.
- Le travail en équipe est excellent.
- La direction fait connaître les informations et les idées dont elle prend connaissance au moment de la formation.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound, réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel.

7.12 Leadership visible et partage de l'information

Description de la *« pratique exemplaire »*

Diffuser un rapport complet par courrier électronique, toutes les semaines, pour renseigner le personnel sur les initiatives, les activités et les manifestations. Le rapport est diffusé dans toute la région. Cette mise en commun de l'information permet au reste de l'organisation de demeurer renseigné, ce qui aide le personnel à travailler ensemble.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Au bureau régional de la Saskatchewan, le groupe des partenariats, des programmes et des services stratégiques avait pour responsabilité de mettre en oeuvre toute une série d'activités, notamment pour ce qui touchait l'information sur le marché du travail, l'évaluation des programmes, les communications, les programmes pancanadiens/FIRH, les relations avec les Autochtones et les relations fédérales-provinciales. Cela crée des défis uniques du point de vue de la communication, à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Cette approche s'est révélée particulièrement fructueuse du fait que c'est le directeur de l'unité qui rassemble les renseignements voulus, plutôt que de solliciter chacun des membres du personnel à cet égard et de lui demander de donner l'information en question avant la fin de la semaine.
- L'information provient de conversations, de messages transmis par courrier électronique, de réunions, etc. au cours de la semaine.

Source d'information

Région de la Saskatchewan, groupe des partenariats, des programmes et des services stratégiques

8.1 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Appliquer un processus d'examen des projets, en adoptant une approche fondée sur le travail en équipe, pour procéder à l'examen et à l'approbation à l'interne des propositions de projets provenant de clients à l'extérieur.

À la Direction des partenariats en ressources humaines, le personnel ayant une expérience ou des connaissances particulières concernant un client ou un projet est invité à collaborer avec le responsable du projet en question pour régler tout problème survenant au sujet de la proposition ou du concept inhérent au projet. Collectivement, le groupe ainsi constitué devient l'équipe chargée de l'examen du projet.

Une fois un projet examiné et autorisé par l'équipe chargée de l'examen du projet (niveau fonctionnel), on prépare une documentation plus étoffée à l'intention de la direction qui est chargée de donner son approbation définitive au projet.

Le raisonnement sous-jacent est le suivant : le personnel exerce une sorte de contrôle décisionnel sur le projet, puis formule à l'intention de la direction une recommandation concernant l'approbation du projet.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

À la suite de la restructuration de la DPRH en 1997, le personnel a demandé que l'on adopte un nouveau procédé pour l'approbation des projets au sein de la Direction — procédé qui découlerait d'une approche fondée sur le travail en équipe et qui servirait à améliorer la communication et l'échange de renseignements dans l'ensemble de la Direction.

De même, on a mis au point ce nouveau processus d'examen pour essayer d'atténuer les préoccupations croissantes nourries au sujet de la nature imprévisible des approbations de projets et les préoccupations selon lesquelles le personnel ne disposait pas d'une occasion suffisante pour examiner les projets ou y participer dans les domaines où il a de l'expertise.

Le nouveau processus d'examen des projets est le fruit du travail du personnel à l'échelon fonctionnel. Il n'a été présenté à la direction qu'une fois conceptualisé sur toute la ligne par le personnel.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le processus d'examen des projets a été conçu par le personnel, pour le personnel.
- Il a servi à intégrer les divers éléments de la Direction.
- Il sert de mécanisme pour que le personnel apporte une plus grande contribution aux

décisions prises.

- Il a constitué une tribune pour le personnel souhaitant exprimer des préoccupations à propos des propositions de projets et, du même coup, a permis de régler les préoccupations en question.
- Il a créé chez le personnel une forte impression de participer à ce qui se passe.

Source d'information

Direction des partenariats en ressources humaines, DGIRH, Administration centrale

8.2 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mettre sur pied quatre groupes de travail dans des secteurs d'activité clés pour que tous les membres du personnel puissent aider à établir l'orientation future de la DIJ — les quatre groupes de travail ont à leur tête un chef qui les convoque régulièrement. Ils ont un mandat à remplir et des résultats à atteindre. Les quatre groupes de travail oeuvrent dans les domaines suivants : 1) planification 2) communications 3) ressources humaines 4) orientations.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

Cette méthode tient à la fois de l'exercice de travail en équipe et de l'exercice de communications avec la responsabilisation et l'engagement collectifs du personnel.

Source d'information

DGIRH, Administration centrale, Direction des Initiatives jeunesse

8.3 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Groupe d'employés CONCEP (processus d'amélioration du consensus sur les contrôles (E et C)). Ce groupe ne relève pas de la direction. Il s'agit d'un groupe d'employés qui s'occupent volontairement de questions touchant le milieu de travail. Le Guide d'accueil d'I et C est un des produits de ce groupe d'employés. Plusieurs projets sont en cours. Le groupe CONCEP définit les enjeux et favorise les communications à tous les échelons de l'organisation. Il rend compte de son travail et de ses activités courantes aux employés et à la direction. Formé depuis environ huit ans, le groupe est entièrement géré par des employés. Toutefois, le directeur général de l'époque a encouragé cette initiative. Le groupe compte entre quatre et huit employés, selon les périodes, et il se réunit quatre ou cinq fois par année. Il peut parfois se réunir toutes les deux semaines, puis, lorsqu'il n'y a aucune question importante à traiter, les réunions peuvent être espacées de six mois. Les questions à l'étude sont proposées par les employés. Au nombre des autres initiatives mises en œuvre par ce groupe, mentionnons le système d'évaluation vertical, le programme d'affectations dans les régions et les prix de reconnaissance par les pairs. Toutes les activités sont axées sur la communication, à tous les niveaux. Le groupe n'est pas autonome; l'information est encore acheminée au directeur général et au sous-ministre adjoint.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Initiative des employés.
- Initiative appuyée par le direction.
- La participation au groupe est volontaire.

Source d'information

Direction générale de l'assurance, Administration centrale, Direction des enquêtes et du contrôle

8.4 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Groupes de travail – Les employés sont affectés à divers groupes de travail chargés de certains projets. Certaines personnes peuvent parfois diriger un groupe; dans d'autres projets, elles feront simplement partie de l'équipe.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Projet inspiré par la nécessité de la collaboration entre les unités et entre des services horizontaux. *Au début, les gens ne voulaient pas tous y participer; le message était le suivant : « C'est ainsi que nous faisons notre travail. »*

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Chaque personne apporte un ensemble de compétences au groupe de travail; regroupement de perspectives diverses en vue de l'atteinte d'un but commun.
- Les groupes de travail favorisent la formation de réseaux.
- Cette méthode tend à simplifier les règles du jeu (les groupes de travail ne sont pas toujours dirigés par les gestionnaires qui en font partie).
- Le gestionnaire devient plus accessible (du point de vue théorique et physique) et d'un abord plus facile.
- Ce projet inspire confiance.
- Cette méthode abat les « cloisons », au propre et au figuré.
- Méthode de formation ou d'orientation non officielle.
- Communication d'un but commun et d'une vision commune plus globale.
- Les membres des équipes peuvent mettre en pratique des compétences particulières (comme l'animation).
- Possibilité de formation non officielle.
- Les chefs d'équipe sont invités à assister à des réunions de cadres.
- « Les pratiques exemplaires ne sont pas des initiatives ou le fruit des efforts d'une seule personne; on ne peut pas être un grand communicateur tout seul. »
- Les équipes détiennent des pouvoirs et peuvent prendre des décisions; elles savent qu'elles seront appuyées.
- Le traitement des employés permanents et des contractuels favorise l'équité.
- Les surveillants doivent élargir leurs horizons au-delà de leur propre équipe, au profit de toute l'organisation.
- « Travailler en équipe, c'est un peu comme acheter des actions. »

Source d'information

Direction de l'information sur les milieux de travail – Travail, Administration centrale

8.5 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Regroupement de collaborateurs

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

Les cadres de Travail traitent de diverses questions juridiques.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le regroupement avec les avocats et le personnel du Contentieux facilite les réactions rapides aux diverses questions traitées.
- Moins de temps perdu à se déplacer entre les immeubles.
- Cela nous aide à travailler de façon plus efficace et plus efficiente.

Source d'information

Travail, Administration centrale

8.6 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mettre sur pied une équipe de spécialistes (l'équipe SWOT, ou Scarborough Working Together) pour donner suite aux questions soulevées dans le sondage d'évaluation environnementale réalisé par la société Decima en 1997.

Contexte (Comment cette pratique a-t-elle été établie?)

L'équipe SWOT est née des séances des groupes de discussions organisées avec le personnel pour traiter de questions particulières. Ces groupes de discussion ont « produit » beaucoup de renseignements précis qui n'étaient pas inclus dans le sondage de Decima.

À la suite des discussions en groupe, on a préparé un rapport de gestion comportant cinq grands volets (communications, code de conduite, soutien des gens, planification, installations/milieu de travail).

L'équipe SWOT travaille aux côtés d'autres comités. Des réunions prévues avec d'autres comités permettront de mettre au jour les activités qui se chevauchent et de les réduire.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- L'équipe SWOT sert de canal de communication au bureau (officiellement et officieusement avec la direction et le personnel).
- Un bulletin est distribué.
- On est en train de mettre en place une boîte à idées pour que le personnel puisse proposer des choses.
- Les communications sont très ouvertes (le directeur participe).
- Les comités formulent des recommandations; la direction prend les décisions.
- Un procès-verbal des réunions tenues circule parmi le personnel.
- L'objectif de l'équipe SWOT consiste à apporter des changements positifs et non pas à contourner quelque procédé de communication officiel (comme un « club social »).
- Plusieurs améliorations ont déjà été apportées au milieu de travail et au service à la clientèle (améliorations touchant la salle à manger, création de bulletins d'information, installation de chaises pour les clients dans la salle d'attente, petit déjeuner en groupe).
- Les efforts de l'équipe SWOT ont aussi permis d'améliorer le programme interne de prix et de reconnaissance (tous les membres du personnel voient maintenant leur ancienneté reconnue comme il se doit.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC de Scarborough, discussion de groupe avec les gestionnaires

Citations à titre indicatif

« Si elles ne sont pas opportunes, les communications représentent une perte de temps »

« La communication représente la pierre angulaire d'une organisation efficace »

8.7 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mettre sur pied des groupes de travail autonomes.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- La compréhension s'est accrue grâce au travail et aux efforts de formation des groupes de travail autonomes.
- Le personnel se sent nettement plus responsable de son rendement, de ses réalisations et des objectifs personnels qu'il se fixe.
- Le personnel comprend mieux ses propres objectifs et ses propres priorités au travail.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound/réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel

8.8 Groupes de travail

Description de la *« pratique exemplaire »*

Mettre sur pied des groupes de travail autonomes.

À quoi l'efficacité de cet outil, de cette pratique ou de cette méthode de communication est-elle attribuable?

- Le personnel se sent nettement plus responsable de son rendement, de ses réalisations et des objectifs personnels qu'il se fixe.
- Le personnel se sent encouragé à présenter, à faire valoir, à explorer et à mettre à exécution des idées.
- Nombre d'améliorations internes peuvent être décidées à l'intérieur même des groupes de travail, sans que la direction ait à donner son approbation.
- Le milieu de travail est nettement plus décontracté.
- Les objectifs de rendement précis sont nettement mieux définis (par exemple en ce qui concerne SPA, les économies touchant le fonds d'assurance emploi, etc.), et le personnel met plus d'ardeur à les atteindre.
- La structure des groupes de travail fait l'objet d'un réexamen constant en vue d'améliorations.
- Les pratiques exemplaires font l'objet d'une discussion parmi les groupes de travail, au sein des différents comités.
- On analyse ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Source d'information

Région de l'Ontario, CRHC d'Owen Sound/réunion avec les gestionnaires et les membres du personnel

ANNEXE - D

SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DES COMMUNICATIONS INTERNES

Suggestions pour l'amélioration des communication internes

Même si l'examen avait pour but de définir des « pratiques exemplaires » dans les communications internes, on a convenu que les participants aux groupes de discussion pourraient également avoir des suggestions à propos de la façon d'améliorer les communications internes dans leurs secteurs respectifs ou dans le ministère dans son ensemble. Les suggestions réunies dans le cadre du présent examen sont énumérées ci-dessous, sous les mêmes thèmes généraux que les pratiques exemplaires définies.

Gestion de la technologie

- Uniformiser les logiciels et le matériel à tous les niveaux. L'AC utilise les plus récentes versions de logiciels, lesquelles sont souvent incompatibles avec celles qu'utilisent les bureaux régionaux et locaux. Il devient alors difficile, voire impossible, de consulter les pièces jointes. Après avoir fait l'objet de tests, les logiciels devraient être distribués à tous, en même temps. En conservant les versions les plus récentes à l'AC, on envoie le mauvais message aux employés qui travaillent au niveau local.

- Utiliser l'option « *diffusion* » du système de messagerie vocale plutôt que d'envoyer un message par courrier électronique aux employés.

- Créer des modèles ou des formulaires électroniques pour le traitement des demandes d'assurance répétitives soumises en première ligne.

- Permettre la liaison par vidéoconférence à partir des ordinateurs de bureau.

- Encourager le recours à la vidéoconférence, préférable aux déplacements sur de longues distances qu'exigent les programmes de formation prolongés.

- Former à l'interne ou dans les unités des spécialistes capables de réparer une diversité de logiciels au même titre que le courrier électronique, le système de messagerie vocale et les systèmes en ligne. On devrait en faire un élément des plans d'apprentissage et des programmes de perfectionnement professionnel. Ce faisant, on pourrait tirer profit des antécédents, de la formation et de la capacité de travailler avec d'autres des employés.

- Les personnes qui partagent des imprimantes devraient apprendre à inscrire leur nom sur des sorties imprimées afin d'éviter la confusion à propos de l'auteur de la copie.

- Chaque bureau ou zone devrait disposer d'un « disque commun » où stocker les renseignements comme les procès-verbaux de communiqués, de réunions (CCPS, santé et sécurité au travail, syndicats) etc. On évitera ainsi que ces messages et pièces jointes n'encombrent les boîtes de courrier électronique.

Courrier électronique

- Émettre ou réémettre des lignes directrices relatives à l'étiquette à respecter dans la transmission de messages électroniques ainsi qu'un « aide-mémoire » portant sur l'établissement de valeurs par défaut, les rappels de courrier, l'utilisation des couleurs, les majuscules, les fontes, la sauvegarde, la gestion des fichiers, etc.

- Organiser avec des employés chargés d'assurer le soutien technique des programmes d'apprentissage et de soutien ad hoc et continu sur l'utilisation du système de courrier électronique pour l'ensemble des employés.

- Sous la vedette-matière, assigner un numéro de dossier aux messages électroniques portant sur les opérations et les procédures, à l'aide d'un système de classement conceptuel à jour comparable à celui utilisé pour l'Assurance. On pourra ainsi créer des répertoires opérationnels adéquats et uniformes.

- Lorsqu'une mesure doit être prise, inscrire une date d'échéance dans la ligne objet.

- Dans les messages électroniques urgents ou exigeant la prise de mesures immédiates, mettre un astérisque (*) dans la ligne objet.

- Élaborer une trousse de gestion du temps pour l'utilisation du courrier électronique.

- Faire attention à la transmission à répétition de messages électroniques. Il peut être improductif de faire défiler toute l'information avant de pouvoir définir le contenu du message. On aurait peut-être intérêt à recourir à un bref résumé préparé par l'expéditeur précédent.

- Réparer les « systèmes » de façon à ce que les employés des CRHC disposent d'un système de courrier électronique en état de fonctionnement.

- Dans les grandes unités, constituer et tenir à jour une copie sur support papier des messages électroniques liés aux opérations et aux procédures à titre de fichier commun que pourront consulter ceux qui n'ont pas lu le message ou ne l'ont pas reçu.

- Créer un lien dynamique dans le système de courrier électronique.

- Ne pas oublier que le courrier électronique est une forme de communication impersonnelle; la communication non verbale peut être trompeuse et prêter à interprétation.

- Le courrier électronique est devenu incontrôlable : trop d'informations sont diffusées à de trop nombreuses personnes.

- Même si le courrier électronique est un outil qui permet de gagner du temps, les messages doivent être structurés de façon à permettre aux utilisateurs de définir d'entrée de jeu l'objet du message, selon une présentation claire.

- Le moment venu d'aiguiller les personnes vers un site Web, fournir une brève description du contenu du site pour que les utilisateurs soient en mesure de décider s'ils devraient ou non le visiter.

- Les messages électroniques qui comportent des pièces jointes longues et multiples sont très frustrants.

- Tenir les listes d'adresses électroniques à jour. Le destinataire et l'expéditeur devraient assumer de concert la responsabilité de faire que ces listes demeurent à jour et utiles.

- Utiliser le courrier électronique ne donne pas le temps d'écouter ce que l'interlocuteur a à dire. On devrait utiliser l'outil non pas à des fins de discussion, mais bien plutôt comme véhicule d'échange d'information.

- Établir un ordre de priorité pour les messages électroniques (faible, habituel ou urgent) et obtenir des employés qu'ils s'entendent sur les messages qui doivent être rangés dans chacune des catégories. Comme les messages électroniques sont nombreux et que nombre de personnes obtiennent des copies conformes ou reçoivent les messages à titre d'information, ces derniers devraient être cotés ou classés. Au sein du bureau ou de l'unité, tous les employés devraient s'entendre sur la signification des cotes. Par exemple, un message urgent doit être traité le jour même. Quant aux messages habituels, ils pourraient être lus dès qu'on en a l'occasion et contenir de l'information nécessaire à l'exécution du travail. Quant aux messages à faible priorité, ils

sont susceptibles d'intéresser les destinataires, qui devraient peut-être les parcourir.

Intranet

- Dans les pages Web, on devrait retrouver le nom du gestionnaire du contrat ainsi qu'un babillard destiné aux commentaires. En outre, on devrait aussi afficher une photo de l'unité ainsi qu'une brève description de ce que fait l'unité ou la personne, le nom de la personne avec qui communiquer pour obtenir une réponse et des normes.

- Chaque région devrait avoir un site Internet ou intranet auquel toutes les autres régions ont accès. Ainsi, les employés pourraient accéder aux informations les plus à jour et mettre les pratiques exemplaires en commun avec d'autres régions.

- Élaborer un moteur de recherche efficient pour l'ensemble de l'intranet.

- Afficher une marque dans l'ordinateur personnel lorsque l'intranet a fait l'objet d'une mise à jour.

- Les responsables du contenu de l'information des sites Web devraient participer à l'élaboration des sites. Ces derniers devraient être simples, pertinents et bilingues. Les concepteurs doivent tenir compte de ce qui importe aux autres personnes qui ont besoin des informations en question, puis choisir le groupe-cible. Les nouvelles qui datent devraient être supprimées; on doit revoir les sites et les nettoyer.

- Initier les employés à Internet et leur donner le temps de faire l'essai des capacités du système auxquelles ils ont accès.

- Créer sur l'intranet une page contenant tous les renseignements généraux auxquels les employés devraient pouvoir accéder (par exemple, les tarifs de voyage, les codes postaux, les listes d'hôtels).

- Obtenir des bureaux régionaux qu'ils tiennent un organigramme à jour sur l'intranet. Les employés pourront le consulter pour obtenir les noms et les numéros de téléphone des personnes avec lesquelles ils sont susceptibles de devoir communiquer dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Lorsque le taux de roulement du personnel est élevé, il serait à la fois très efficace et très efficient de donner aux employés la possibilité de consulter une base de données centrale pour établir qui fait quoi et où de même que pour obtenir le numéro de téléphone de l'intéressé.

Réunions

- Au sein de l'unité, réserver quelques minutes tous les matins pour passer en revue les enjeux, suivant une formule informelle et légère. Informer les participants de son horaire et des travaux en cours. À tout le moins, s'arrêter pour dire bonjour.

- Dans les réunions générales et d'unités où la présidence permute, limiter les annonces au strict minimum et encourager le partage de l'information entre unités et particuliers. Intégrer une manifestation sociale à la réunion (par exemple, en ayant recours à de la nourriture). Encourager la participation de chacun, particulièrement là où des employés partagent des locaux avec des partenaires provinciaux.

- Dans la mesure du possible, intégrer un déjeuner ou un dîner à la réunion.

- Tenir la réunion à l'extérieur du bureau.

- Si les grandes réunions d'employés sont utiles et permettent de diffuser beaucoup d'informations, les employés sont intimidés à l'idée de poser des questions. Il est essentiel de tenir périodiquement des réunions en groupes plus petits pour donner à chacun l'occasion de poser des questions et de soulever des préoccupations.

- Pour les employés des PSR de la région du Nouveau-Brunswick, organiser une conférence téléphonique régulière (toutes les semaines ou toutes les deux semaines) avec un représentant de chacun des trois modes de service (centre de service par téléphone, centre de service en personne et centre de traitement). On pourrait en profiter pour discuter de politiques, de directives ou de faits nouveaux, de façon à ce que chacun des modes de service soit au courant des modifications et puisse se procurer les renseignements nécessaires.

- Les employés des centres de traitement estiment recevoir les nouvelles directives, etc. plus rapidement que ceux des centres de service par téléphone et des centres de service en personne. En raison du retard que met l'information à rejoindre ces centres, les clients, souvent, doivent téléphoner de nouveau ou obtiennent des renseignements inexacts de la part d'employés, même s'ils ont téléphoné ou se sont présentés en personne.

- Tenir à intervalles réguliers une réunion de type « tribune libre » (par exemple, une réunion de deux heures) entre unités [par exemple, les

employés du Régime de pensions du Canada (RPC) et ceux de l'Invalidité du RPC]. Souvent, ces types de réunion donnent lieu à des débats bénéfiques pour le service à la clientèle, le moral et les communications, en plus de favoriser une meilleure compréhension des rôles des employés et des liens entre eux.

On a en fait « accouché » de cette suggestion dans le cadre d'une analyse des pratiques exemplaires dans les communications internes. Des employés de l'Invalidité du RPC et du traitement des demandes du RPC se sont réunis pour la première fois et ont discuté de certains enjeux jugés de part et d'autre très intéressants et révélateurs à propos de leurs tâches respectives. Ils en sont ressortis avec l'impression de mieux comprendre les enjeux et l'importance ou la pertinence du travail de chacun.

Orientation

- Élaborer, à l'intention des nouveaux employés, une trousse comprenant une copie de l'organigramme ainsi que le numéro de téléphone de chacune des unités et le nom d'une personne ressource.

- Dans la mesure du possible, interroger chacune des personnes de l'unité pour établir ce qu'elle fait.

- Encourager les déplacements dans d'autres bureaux de la région et au bureau régional afin de donner à chacun l'occasion de se créer un réseau et de se donner une perspective locale.

- Assurer une orientation adéquate des nouveaux employés du ministère parce que cela favorise grandement la compréhension que les employés ont du ministère, de son rôle, de ses secteurs d'activité et de son mandat.

Reconnaissance

- Organiser des manifestations périodiques pour reconnaître les contributions des employés (par exemple des barbecues et des réceptions à Noël).

- Recourir à des affectations à court terme pour récompenser les employés à la suite d'un travail bien fait.

- Utiliser le site Web AGORA pour reconnaître les longs états de service d'un membre du personnel en donnant un bref aperçu de sa carrière. Ainsi, les collègues de la personne auront la possibilité de parcourir l'information.

Soutien des gens

- Organiser une journée de réflexion annuelle avec les employés et encourager l'interaction sociale de façon à aider les employés à mieux se connaître. Recourir peut-être à un conférencier invité.

- Lorsqu'ils sont à leur bureau, les superviseurs, les gestionnaires ou les directeurs devraient réserver chaque jour un moment au cours duquel les employés peuvent accéder à eux. Utiliser un tableau blanc ou un calendrier pour indiquer les périodes de disponibilité.

- Encourager les séances-midi pour aider les employés à s'initier au fonctionnement de l'équipement ou des logiciels.

- Au profit des candidats à un poste, on devrait annexer une copie des compétences de base à l'énoncé de qualités.

- Présenter les affectations à court terme comme moyen d'aider les employés à acquérir des connaissances plus vastes, d'obtenir un engagement plus grand de leur part envers l'organisme, enfin, de les inciter à approfondir leur expérience.

- Plus l'organisation est grande, plus il est difficile de communiquer ouvertement; la responsabilité des communicateurs est importante (devrait-elle faire partie du contrat de gestion?) tous les employés doivent se sentir à l'aise à l'idée de s'adresser à leur gestionnaire pour poser des questions ou soulever des enjeux.

- Chercher à éliminer la perception selon laquelle les employés qui participent à des conférences effectuent en fait des voyages d'agrément. Il n'y a pas que les gestionnaires qui devraient avoir la possibilité de se constituer un réseau; on devrait prévoir des fonds pour ce type de manifestation au niveau régional et national.

- Nommer un représentant des communications dans chacun des secteurs de l'organisation de même qu'un représentant régional. Cette personne pourrait non seulement agir à titre d'« instructeur principal » mais aussi contribuer à l'établissement de stratégies de communication dans les bureaux locaux (ce qui, dans le contexte de l'adjudication des services d'emploi est encore plus important) et à la réduction marquée du nombre d'appels dans les bureaux régionaux. Cette personne pourrait également participer à l'élaboration, à la rédaction et à la production de plans d'activités pour les bureaux locaux, agir comme conseiller en communication auprès des employés et peut-être même servir de porte-parole auprès des médias locaux, à supposer que le gestionnaire local ne soit pas disponible ou ait du mal à interagir avec les journalistes. Il pourrait également mettre au point des séances internes de communication et d'information.

- Évaluer régulièrement le rendement des employés; la rétroaction n'est pas aussi régulière qu'elle devrait l'être. On devrait récompenser les employés dont le rendement est bon et s'occuper du cas de ceux dont le rendement ne l'est pas. On pourrait remplacer les évaluations par des plans d'apprentissage.

- Donner des cours de gestion de l'information aux gestionnaires pour veiller à ce qu'ils soient en mesure de donner à leurs employés un choix de médias pour l'information dont ils ont besoin.

- Tirer avantage de ce que les nouveaux employés du ministère ont à offrir. Tenir compte du fait qu'ils arrivent au ministère armés de compétences et de capacités nombreuses. Les gestionnaires et les directeurs devraient tenter de capitaliser sur cette diversité et ces atouts et de s'en inspirer plutôt que de tenter de les assimiler aux anciennes façons de faire de DRHC.

- Souvent, les nouveaux arrivants dans un bureau de DRHC apportent avec eux un bagage d'idées claires et nouvelles découlant d'une expérience antérieure acquise auprès d'autres régions ou ministères et de l'industrie privée. Une femme à la formation et aux qualifications solides récemment embauchée pour occuper un poste de commis à DRHC a indiqué avoir le sentiment que, « parce qu'elle n'a pas fait ses preuves au ministère », ses antécédents ne comptent pas.

- Dans les bureaux de plus grande taille, donner aux employés l'occasion de se réunir et d'interagir de façon qu'ils puissent apprendre à se connaître et se faire une idée des rôles de chacun.

- Les participants ou les groupes de discussion avaient toujours le sentiment d'être très séparés et ségrégués, même après cinq années de service à DRHC, aux PSR et au programme du Travail au Nouveau-Brunswick. En fait, les membres des différentes unités des PSR n'ont pas même le sentiment de se connaître l'un l'autre. Donner aux employés l'occasion de se connaître se traduirait par une meilleure compréhension des rôles respectifs des uns et des autres de même que par une amélioration du moral. Il arrive parfois que des employés partagent le même bureau et se croisent à un certain nombre de reprises chaque jour, sans avoir jamais été présentés l'un à l'autre et sans avoir la moindre idée de leurs responsabilités respectives, ce qui crée un certain malaise.

- Doter les gestionnaires de leur propre budget de façon à ce qu'ils puissent répondre aux questions des employés et leur fournir des renseignements plus clairs à propos des questions liées à la formation, aux déplacements, à l'allocation de ressources, aux prolongements de la durée d'emploi, etc. Les employés estiment qu'il est rare que les gestionnaires soient en mesure de leur fournir une réponse directe à bon nombre de questions simples parce qu'ils n'exercent aucun contrôle sur leur propre budget. Trop souvent, on entend : « Je vais vérifier et vous le faire savoir. » Il s'agit là d'un obstacle majeur à la communication et à la compréhension.

Outils

- Lorsque tous les employés ont été informés ou avisés de fermetures, d'urgences, etc., recourir au service de message *99, à supposer qu'il soit offert par le fournisseur local de services téléphoniques, plutôt qu'à des chaînes téléphoniques.

- Dans la région de Bathurst, il arrive que l'on doive fermer les bureaux à cause de la température inclémente. Dans de tels cas, le système scolaire utilise la fonction *99 que NB Tel offre gratuitement au destinataire. Dans un tel cas, l'école fournit à NB Tel une liste de l'ensemble des élèves et de leur numéro de téléphone. Si, un matin, l'école est fermée en raison du mauvais temps, toutes les familles sont informées en même temps au moyen d'un message téléphonique. Les familles qui possèdent un appareil téléphonique muni d'un clignotant sauront qu'un message les attend. Sinon, ce n'est qu'en décrochant le combiné qu'on saura, grâce à un bip, qu'un message a été laissé dans la boîte vocale. Pour les ministères obligés

d'informer des employés en cas de fermeture ou d'urgence, il s'agirait d'une méthode plus directe et plus efficace que les chaînes téléphoniques : en effet, il est souvent difficile de joindre certaines personnes ou encore des numéros ont changé, auxquels cas le lien est rompu.

- Les chaînes téléphoniques fonctionnent comme suit : une personne lance le message en communiquant avec deux autres employés dont le nom figure sur la liste; les deux employés en question communiquent chacun avec deux autres employés, et ainsi de suite. La méthode exige que chaque personne ait toujours à la main le nom et le numéro de téléphone à jour de deux personnes.

- Quelques questions ont été soulevées à propos de l'utilisation des boîtes vocales : certains laissent de longs messages dans leur boîte vocale, mais ne les modifient pas en cas d'absence. On suggère l'adoption d'une politique qui permette que tous et chacun utilisent l'outil de façon uniforme et qu'une personne soit toujours disponible pour répondre aux appels.

- Dans une boîte vocale, on devrait laisser un bref message, et, en plus de laisser son nom et son numéro de téléphone, préciser le motif de l'appel.

- Lorsqu'il transmet un dossier à un CRHC pour le faire actualiser, parce que le CRHC est intervenu à la suite d'une télécopie ou d'un appel téléphonique urgent, le bureau local devrait inclure une note de service dans le dossier afin de prévenir les efforts vains et les pertes de temps au niveau du destinataire.

- En cas d'urgence, il arrive souvent qu'un bureau local communique avec le CRHC principal pour qu'on intervienne dans le compte d'un prestataire d'a.-e. Le bureau local fait alors suivre le dossier au bureau deux ou trois jours plus tard. Lorsque le représentant du bureau local omet d'inclure une note de service dans le dossier précisant ce qui a été fait, il arrive souvent que le travail soit fait en double ou qu'on mette du temps à comprendre pourquoi le dossier a été transmis.

- La vidéotransmission d'entreprise et la vidéoconférence sont utiles dans certains cas (par exemple, la formation des agents 2), mais pas à d'autres fins. Souvent, de telles ressources ont été mal utilisées (par exemple la formation ou la présentation de nouvelles dispositions législatives par courrier électronique).

- Les communications qui doivent être expliquées et comprises doivent faire l'objet d'un processus bilatéral. Par exemple, la formation exige une communication bilatérale. La vidéotransmission d'entreprise n'est pas un bon outil de formation dans la mesure où elle ne favorise pas la communication bilatérale et ne constitue pas une tribune propice à l'apprentissage.

- L'information électronique est une bonne chose, mais on ne peut contempler l'écran d'un ordinateur personnel pendant toute la journée pour se documenter.

- Lorsque toute l'information est fournie sur support électronique, on assiste à une érosion de la base de connaissances (par exemple, on ne consulte pas aussi souvent les manuels de procédures lorsqu'ils sont sur support électronique). Nous devons établir un équilibre favorable entre l'information sur support papier et sur support électronique.

- Qu'est-il arrivé aux bulletins (P*anorama, Paranoïa* et *Zoom*)? C'était des outils utiles, et les lecteurs étaient nombreux.

- Dans les communications, nous sommes beaucoup plus réactifs que proactifs. Nous communiquons trop rapidement. Nous ne prenons pas le temps de réfléchir et de planifier.

- Pour les frais de déplacement, utiliser le formulaire électronique assorti de formules qui a été élaboré à Belleville. Le moment venu de le remplir, on gagne du temps. En outre, on a intérêt à utiliser de façon uniforme une présentation commune.

- Dans le titre des notes de service, des messages et des notes, préciser les mesures à prendre,y compris la date d'échéance. Auparavant, on utilisait cette pratique, mais on semble y avoir renoncé dans la plupart des secteurs.

- Les babillards électroniques sont une bonne idée et ils pourraient être utilisés de façon efficace, mais celui qu'on retrouve près des ascenseurs de la Phase IV n'est plus efficace. Peut-être devrait-on le placer au-dessus des escaliers roulants, où les utilisateurs n'auraient d'autre choix que de le lire en montant et en descendant. Si on adoptait pour politique de le modifier chaque jour, les gens se feraient un point d'honneur de le consulter chaque jour. Le Centre des carrières dispose d'un babillard bien placé qui diffuse un message différent chaque jour. Maintenant que des barrières de sécurité ont été installées, le babillard a perdu de son efficacité, parce que les employés s'affairent à chercher leur laissez-passer.

- Doter les gestionnaires d'employés de soutien ayant pour mandat de les aider à gérer le flux d'information dont les employés ont besoin pour assurer en continu un service à la clientèle de qualité. On devrait se doter de sites Internet relatifs aux programmes ou aux opérations que, chaque jour, les employés consulteraient automatiquement pour s'assurer d'avoir en main l'information stratégique la plus récente dans l'exercice de leurs fonctions.

- Il ne s'agit pas d'une pratique exemplaire actuelle. Cependant, les employés sont fermement convaincus de ne pas toujours disposer aussi rapidement qu'ils le devraient de l'information dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches. L'information est victime d'un effet d'« étranglement » au niveau des gestionnaires. Les employés ont l'impression que le problème s'est aggravé depuis que l'organisation est devenue plus horizontale. Parce que les gestionnaires sont tiraillés de tous côtés et qu'ils sont souvent absents du bureau, on doit impérativement adopter des pratiques exemplaires dans ce domaine.

Leadership visible et mise en commun de l'information

- Décourager l'utilisation du courrier électronique pour marquer les réussites : en effet, le message risque de se perdre dans le lot. Varier les approches en recourant à des réunions d'employés, à des affichages sur des tableaux blancs, à des bulletins, etc.

- Utiliser des mots d'encouragement, des photos, etc. pour marquer la réussite. Après un certain temps, le simple affichage de chiffres a moins d'impact.

- Ne pas s'en remettre au courrier électronique pour l'ensemble de la mise en commun de l'information.

- Revoir l'utilisation des vidéocassettes par l'organisation; elle devrait être brève, vive et divertissante.

- Les cadres supérieurs devraient recourir à la vidéotransmission d'entreprise pour se présenter aux employés ou remercier les employés à la suite d'un travail bien fait. La sincérité est très importante. Il s'agit d'un mode de transmission beaucoup plus personnalisé que le simple fait de regarder une vidéocassette ou de recevoir un message électronique.

- Au cours des deux dernières années, la communication s'est considérablement améliorée au sein de l'organisation. Cependant, de nouvelles améliorations pourraient être apportées. Les équipes de direction se réunissent régulièrement, mais oublient parfois de mettre l'information en commun avec les employés ou d'assurer une rétroaction à ces derniers.

- La présence de cadres supérieurs est toujours appréciée (particulièrement lorsque des modifications majeures sont annoncées ou mises en oeuvre).

- Étant donné l'expansion de nos partenariats avec d'autres ministères, des collectivités et le secteur privé, il importe d'intégrer ces partenaires à nos communications internes (des communications autrefois externes peuvent aujourd'hui être considérées comme internes).

- L'information sur les EDMT communiquée aux employés n'est pas uniforme et ne fournit pas de détails utiles. On ne tient pas compte des préoccupations des employés. Tous les intéressés n'ont pas l'occasion de communiquer, et la communication n'est pas ouverte à toutes les parties concernées.

- Les gestionnaires devraient synthétiser et communiquer aux employés l'information qu'ils obtiennent à la suite de conférences, de programmes de formation et de réunions, lorsque cette dernière est pertinente pour eux.

- Le sondage Décima fait état d'un recul dans la volonté des employés de discuter régulièrement des façons d'améliorer le travail et le milieu de travail. Ce n'est plus un enjeu majeur. En 1996 et 1997, le bureau a fait l'objet de trop nombreuses modifications qui auraient dû faire l'objet de discussions plus régulières et plus exhaustives avec les employés. On se serait ainsi assuré que les modifications entraînent des améliorations au CRHC.

- Filtrer l'information latéralement et verticalement, avant qu'elle ne soit diffusée.

- On doit établir des liens pour faire en sorte que les employés obtiennent des messages de meilleure qualité et une information uniforme de toute part. L'information, considérable et diversifiée, manque de coordination.

- Veiller à ce que les rôles et les responsabilités des employés soient clairement définis et compris. Souvent, la mauvaise communication résulte du fait que les employés comprennent mal les attentes et le rôle des autres. Dès que le problème a été défini et circonscrit, les malentendus se résorbent souvent.

- Dans chacun des CRHC ou dans chacune des zones, confier à une personne le mandat de diffuser l'information « incertaine » ou « générale ». Dans

certains secteurs, les employés ont l'impression d'obtenir l'information opérationnelle dont ils ont besoin pour effectuer leur travail, mais certains n'ont pas accès à ce qu'on appelle l'« information incertaine », par exemple les possibilités d'affectation, les modifications des taux de voyage et d'autres renseignements généraux. Si certaines personnes ne reçoivent pas cette information, c'est, croit-on, parce que les gestionnaires ont des vues différentes à propos de l'importance relative que revêt la transmission de ce type d'information aux employés.

- Les gestionnaires qui se promènent et parlent avec leurs employés seront probablement en mesure de se faire une idée de l'atmosphère qui règne dans le bureau en recueillant des indices à ce sujet. Souvent, on passe par-dessus ce volet de la communication, mais il s'agit tout de même d'un moyen efficace de prendre le pouls des employés et d'obtenir des rétroactions à propos de problèmes internes auxquels les gestionnaires n'ont normalement pas accès.

- Rétablir le mode de communication de type « poste restante » qui était utilisé dans la région du Nouveau-Brunswick. L'outil était très efficace, mais il a disparu au fil du temps.

Groupes de travail

- Préparer un carnet de route où consigner les problèmes en suspens à la suite du dernier quart de travail ainsi que des notes d'information, à l'intention de ceux qui partagent du travail ou travaillent par quarts.

- Entreprendre des initiatives conjointes auxquelles participent toutes les unités. On évite ainsi les dédoublements d'efforts, en plus de tenir tous et chacun au courant et de ne préparer qu'un seul et unique rapport une fois le travail terminé.